

## FORORD

Denne rapport er en revideret udgave af mit eksamensprojekt ”De lokale energispareudvalg – strategier og facilitering”, som jeg udførte i foråret 2001 på Informatik og Matematisk Modellering, Danmarks Tekniske Universitet med Victor Vidal som vejleder. Da jeg har haft den glæde, at mange personer har vist deres interesse for mit projekt og min undersøgelse, har jeg valgt at udarbejde nærværende rapport, som især er rettet mod de folk, som arbejder med de lokale energispareudvalg til daglig. Jeg håber nærværende rapport kan bidrage til et godt arbejde i de lokale energispareudvalg og om ikke andet så give inspiration til det videre arbejde i udvalgene.

Da jeg har ønsket at få trykt nærværende rapport så hurtigt som muligt, har jeg ikke haft lejlighed til at følge op på faktiske oplysninger om udvalgenes forløb siden jeg ”slap” udvalgene i slutningen af juni, og derfor vil visse fakts være af historisk karakter.

Oktober 2001

Anne Broen Christensen

Danmarks Tekniske Universitet  
Informatik og Matematisk Modellering  
Richard Petersens Plads  
Bygning 305, rum 208  
2800 Kgs. Lyngby  
[abc@imm.dtu.dk](mailto:abc@imm.dtu.dk)  
[www.imm.dtu.dk/~abc/](http://www.imm.dtu.dk/~abc/)



## RESUME

Formålet med denne rapport er på baggrund af en kortlægning af de sjællandske lokale energispareudvalg samt en SWOT-analyse, en aktøranalyse og en teoretisk diskussion at belyse, hvordan de lokale energispareudvalg ved hjælp af en **facilitator** kan støttes i deres arbejde med at opfylde målene, der er udstukket i loven om fremme af besparelser i energiforbruget. Udvalgenes arbejde består af en etableringsfase og et videre forløb, hvor strategier og handlingsplaner skal udarbejdes. En facilitator skal forstås som en person, der styrker en gruppe i at lære om deres problemsituation, om deres mål og i at udvikle handlingsplaner for deres mål.

Målet for energispareudvalgene er at fremme energibesparelser lokalt, og deltagerne i udvalgene er derfor forpligtet til at koordinere og samarbejde om energispareaktiviteter. El-, gas- og varmforsyningsselskaberne er forpligtet til at deltage, hvorimod det står kommuner, miljø-, erhvervs og forbrugerorganisationer frit for at deltage. Udvalgene har ikke kommissorium til at pålægge en deltager aktiviteter, som er deltageren imod. Udvalget er således kun beslutningsdygtigt ved enstemmighed.

Kortlægningen af de sjællandske lokale energispareudvalg har vist, at udvalgene har haft en vanskelig start, der især er bremset af, at fjernvarmeværkerne har holdt sig tilbage fra energispareudvalgsarbejdet, indtil en bekendtgørelse til varmforsynings-loven er på plads. El- og gasforsyningsselskaberne har været initiativtagerne til alle udvalg på Sjælland.

Der er på baggrund af SWOT-analysen identificeret seks problemer hos udvalgene. Det er udvalgets manglende identitet, manglende konkrete projektforslag, uenighed om geografiske områder, at deltagerne ikke kender hinanden, frygt for skæve magtforhold i udvalgene og manglende visioner.

Aktøranalysen har vist, at aktørernes bud på udvalgenes geografiske område samt opgaver afspejler aktørernes egne områder og daglige opgaver. Der er ud over lovens krav identificeret to mål for energispareudvalgenes arbejde: Erfaringsudveksling og vidensdeling.

Kortlægningen af de sjællandske energispareudvalg og aktøranalysen har vist, at der er behov for at inddrage en facilitator i udvalgene.

På baggrund af den teoretiske diskussion kan det konkluderes, at de lokale energispareudvalg kan støttes i deres arbejde med at løse deres problemer samt nå lovgivningens og deres egne mål ved hjælp af en facilitator. Udvalgenes arbejde består af en etableringsfase og udarbejdelse af strategier og handlingsplaner i udvalgenes videre forløb.

I etableringsfasen bør facilitatoren støtte udvalgene ved at samle deltagerne til sociale arrangementer, afholde samtaler med hver enkelt deltager og herved få belyst deres baggrund, opfattelse af udvalget samt problemer, fordele og mål med udvalget. Facilitatoren vil endvidere kunne støtte udvalgene ved at fungere som vidensformidler. Dernæst bør facilitatoren i udvalgenes problemløsningsfase støtte udvalgene ved at afholde møder, hvor kreative teknikker samt struktureringsmetodikker anvendes til at få afklaret udvalgenes problemer. Endelig bør facilitatoren i etableringsfasens afslutningsfase støtte udvalgene i afrapporteringen og i at forberede udvalgets næste skridt med hensyn til mødestruktur, valg af teknikker og deltagere. Facilitatorens opgave er at lade deltagerne kritisk og ideer få frit løb og dernæst samle deres ideer til få konkrete bud. I etableringsfasen bør facilitatoren derfor holde lav profil.

I udvalgenes videre forløb kan facilitatoren støtte udvalgene i at forberede og afholde møder, hvor struktureringsmetodikker anvendes til at få udviklet strategier og handlingsplaner. Facilitatorens opgave er at holde deltagerne fast mod målet. Det kan endvidere konkluderes, at udvalgene bør have udarbejdet en strategi som en position eller plan og som et perspektiv.

Det anbefales, at udvalgene opdeles i mindre grupper under selve faciliteringsprocessen, enten aktørvis eller tværfagligt for at sikre, at alle kommer til orde. Det kan være en fordel i etableringsfasen at opdele udvalgene i aktørvis grupper for herved at skabe rammer for, at de enkelte aktører kan finde deres ben at stå på. I det videre forløb vil det være oplagt at opdele udvalgene i tværfaglige grupper, da dette kan fremme ideudviklingen og øge den enkelte deltagers kendskab til de øvrige deltageres baggrund og daglige arbejdsopgaver.

Der er dog visse betingelser, der skal være opfyldt, for at facilitatoren kan støtte energispareudvalgene: Deltagerne i udvalgene skal være villige til at lære af hinanden, om sig selv og deres situation og være indforstået med de øvrige deltageres deltagelse i udvalget og i udviklingen af strategier og handlingsplaner.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<a href="#"><u>FORORD</u></a>	I
<a href="#"><u>RESUME</u></a>	III
<a href="#"><u>INDHOLDSFORTEGNELSE</u></a>	V
<a href="#"><u>FORKORTELSESLISTE</u></a>	VII
<a href="#"><u>1 INDLEDNING</u></a>	13
<a href="#"><u>1.1 RAPPORTENS OPBYGNING</u></a>	14
<a href="#"><u>2 BAGGRUND</u></a>	15
<a href="#"><u>2.1 ENERGISPARELOVEN OG ENERGISTYRELSENS INTENTIONER</u></a>	15
<a href="#"><u>2.2 ANDEN LOVGIVNING</u></a>	18
<a href="#"><u>2.3 TONEANGIVNE ORGANISATIONER I ENERGISEKTOREN</u></a>	19
<a href="#"><u>2.3.1 Samvirkende energi –og miljøkontorer</u></a>	19
<a href="#"><u>2.3.2 Danske Fjernvarmeværkers Forening</u></a>	19
<a href="#"><u>2.3.3 Danske Energiselskabers Forening</u></a>	20
<a href="#"><u>2.3.4 Kommunernes Landsforening</u></a>	21
<a href="#"><u>2.4 SAMMENFATNING</u></a>	21
<a href="#"><u>3 STATUS FOR DE SJÆLLANDSKE ENERGISPAREUDVALG</u></a>	23
<a href="#"><u>3.1 STATUS FOR ENERGISPAREUDVALG I KE'S FORSYNINGSOMRÅDE</u></a>	23
<a href="#"><u>3.2 ENERGISPAREUDVALG I SEAS'S FORSYNINGSOMRÅDE</u></a>	25
<a href="#"><u>3.3 ENERGISPAREUDVALG I NVE'S FORSYNINGSOMRÅDE</u></a>	27
<a href="#"><u>3.4 ENERGISPAREUDVALGET I NESA'S OG HNG'S FORSYNINGSOMRÅDER</u></a>	29
<a href="#"><u>3.4.1 Historisk forløb i NESA og HNG's fælles forsyningsområde</u></a>	29
<a href="#"><u>3.5 SWOT-MATRIX</u></a>	33
<a href="#"><u>3.6 SAMMENFATNING</u></a>	36
<a href="#"><u>4 AKTØRANALYSE</u></a>	39
<a href="#"><u>4.1 TRE BUD PÅ ENERGISPAREUDVALG I NESA OG HNG'S FÆLLES FORSYNINGSOMRÅDE</u></a>	40
<a href="#"><u>4.1.1 Det store regionale energispareudvalg</u></a>	40
<a href="#"><u>4.1.2 Det mellemstore regionale energispareudvalg</u></a>	40
<a href="#"><u>4.1.3 Det lokale energispareudvalg</u></a>	41

<u>4.2</u>	<u>ELFORSYNINGSSSELSKABERNE</u>	41
<u>4.2.1</u>	<u>NESA</u>	41
<u>4.2.2</u>	<u>Hillerød elforsyning</u>	42
<u>4.3</u>	<u>GASFORSYNINGSSSELSKABERNE</u>	44
<u>4.3.1</u>	<u>HNG</u>	44
<u>4.4</u>	<u>FJERNVARMEVÆRKERNE</u>	44
<u>4.4.1</u>	<u>Roskilde Fjernvarmeværk</u>	45
<u>4.4.2</u>	<u>Græsted Fjernvarmeværk</u>	45
<u>4.5</u>	<u>MILJØ- OG ENERGIKONTORET</u>	46
<u>4.6</u>	<u>KOMMUNERNES AGENDA 21-ANSVARLIGE</u>	47
<u>4.6.1</u>	<u>Skævinge kommunes Agenda 21-ansvarlige</u>	47
<u>4.6.2</u>	<u>Helsing Kommunes Agenda 21-ansvarlige</u>	47
<u>4.7</u>	<u>KOMMUNERNES ENERGI- ELLER BYGNINGSANSVARLIGE</u>	48
<u>4.7.1</u>	<u>Frederiksværk kommunes energi- eller bygningsansvarlige</u>	48
<u>4.7.2</u>	<u>Græsted-Gilleleje kommunes bygningsansvarlige</u>	49
<u>4.7.3</u>	<u>Stenløse kommunes bygningsansvarlige</u>	50
<u>4.8</u>	<u>AMTET</u>	50
<u>4.9</u>	<u>SAMMENFATNING</u>	51
<u>5</u>	<u>FACILITERING I DE LOKALE ENERGISPAREUDVALG</u>	53
<u>5.1</u>	<u>FACILITERING</u>	53
<u>5.2</u>	<u>FACILITATOREN</u>	56
<u>5.3</u>	<u>TEKNIKKER OG METODIKKER</u>	58
<u>5.4</u>	<u>FACILITERING AF UDVALGENE</u>	60
<u>5.4.1</u>	<u>Aktørvis eller tværfaglige grupper</u>	61
<u>6</u>	<u>KONKLUSION</u>	63
<u>7</u>	<u>LITTERATURLISTE</u>	65

## **FORKORTELSESLISTE**

BST	Bedriftssundhedstjeneste
DEF	Danske Energiselskabers Forening
DFF	Danske Fjernvarmeværkers Forening
DONG	Dansk Olie og Naturgas A/S
DSM	Demand Side Management
DTU	Danmarks Tekniske Universitet
ENVA	Energispareudvalget for den nordlige del af Vestsjællands Amt
ESU	Energispareudvalg
ESVRA	Energispareudvalg for den sydlige del af Vestsjællands og Roskilde Amter
EU	Den Europæiske Union
HNG	Hovedstadsregionens Naturgasselskab
IMM	Informatik og Matematisk Modellering
KBHE	Københavns Energispareudvalg
KE	Københavns Energi
KL	Kommunernes Landsforening
NESA	Nordsjællands Elektricitets og Sporvejs Aktieselskab
NGO	Non Governmental Organisation
NMEK	Nordsjællands Miljø- og Energikontor
NVE	Nordvestsjælland Energiforsyning
PEST	Political, Economical, Sociological and Technical faktors
SEAS	Sydøstsjælland Elektricitets Aktieselskab
SEK	Samvirkende Energi- og Miljøkontorer
SODA	Strategic Option Development and Analysis
SWOT	Stregths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TIC	Teknologisk Informationscenter
VEKS	Vestegnens Kraftvarmeselskab I/S





# 1 INDLEDNING

I foråret 2000 vedtog Folketinget ved lov, at der skal nedsættes lokale energispareudvalg i hele landet, som ved koordinering af energispareaktiviteter mellem deltagerne og initiativtagning til nye aktiviteter skal fremme energibesparelser hos forbrugerne. Blandt deltagerne hører el-, gas- og varmeselskaberne, som er forpligtet til at deltage og bruge midler på energibesparelser, kommunerne, som er forpligtet til at følge udvalgets arbejde og sikre sammenhæng med det lokale Agenda 21-arbejde, og endelig andre, som arbejder med energibesparelser, eksempelvis erhvervsvirksomheder, erhvervs-, forbruger- og miljøorganisationer, der i en eller anden form repræsenterer slutbrugerne. Udvalgene skal altså bestå af deltagere med ulige forpligtelse til deltagelse i udvalgsarbejdet. Samtidig skal de være en blanding af private og offentlige virksomheder samt foreninger og organisationer. Denne lov om fremme af energibesparelser, også kaldet energispareloven, er ikke blevet fulgt op af bekendtgørelser med anvisninger til arbejdet i udvalgene, hverken med hensyn til etableringen af udvalget eller med hensyn til strategier og handlingsplaner for udvalgenes videre forløb. Etableringen af udvalgene samt udarbejdelse af strategier og handlingsplaner for at nå målene udstukket i loven er dermed op til de enkelte udvalgs medlemmer. Det eneste lovbestemte vilkår er at el-, gas- og varmeselskaberne skal deltage.

Etableringen af denne type udvalg har ikke været set før. Det nærmeste, man kommer sådanne udvalg, er kommunernes lokale Agenda 21-grupper, som fungerer som bindeled mellem borgerne og kommunen. Agenda 21-grupperne arbejder på tværs af mange fagområder i kommunen som f.eks. kultur, miljø og sundhed. Disse grupper er hovedsageligt baseret på frivillig arbejdskraft, og derfor varierer projektområder alt efter deltagernes interesser. Grønne guider fungerer også mange gange som bindeled mellem kommunen og borgerne og mellem forskellige kontorer i kommunen, men består kun af en person, og kan derfor ikke sammenlignes med energispareudvalgene. Det specielle ved energispareudvalgene er, at deltagerne, som ikke kommer fra poster på et centralt eller lokalt niveau, men derimod fra et mellemplan i samfundet, altså kommuner, energiselskaber, grønne organisationer og erhvervsforeninger, og som derfor er professionelle folk, skal sikre en lokal forankring af aktiviteterne. Deltagerne i energispareudvalgene står således over for nogle nye udfordringer i forbindelse med etableringen af udvalgene, og der kan være behov for nye metoder til etablering af denne type udvalg .

De lokale energispareudvalg står altså over for at skulle arbejde med to ting, nemlig at etablere sig selv samt at udarbejde strategier og handlingsplaner for koordinering af aktiviteter uden nogen form for støtte fra Energistyrelsen eller andre instanser. Da ingen af deltagerne i udvalgene har deltaget i lignende udvalg før, kan man forestille sig en del vanskeligheder i etableringsfasen og i det videre forløb. Deltagerne kommer fra forskellige organisationer med vidt forskellige interesser. Nogle varetager borgernes interesser, andre myndighedernes interesser og atter andre deres egen virksomheds interesser. Endvidere har nogle deltagere midler til rådighed til aktiviteter og andre ikke. Det vil derfor være oplagt at inddrage en ekstern person (facilitator), som kan løse interessekonflikter, styrke ideudviklingen og strukturere komplicerede problemer i udvalgenes etableringsfase og i forbindelse med udarbejdelse af strategier og handlingsplaner for udvalgenes videre forløb. Både inden for organisationsudvikling, ulands-arbejde og lokalt Agenda 21-arbejde, har man erkendt, at aktiviteter ikke vil blive gennemført optimalt, med mindre de implicerede parter føler et ejerskab for ideerne. Det vil derfor også være relevant at inddrage en facilitator, som sikre, at deltagerne i energispareudvalgene føler et ejerskab for udvalget og for udvalgets aktiviteter. Facilitatoren kan dermed sikre, at deltagerne er en del af en demokratisk proces. Det er min påstand, at det er muligt at skabe en ramme for energispareudvalgene, hvor deltagerne deltager med en positiv holdning med henblik på at få fastlagt en strategi og udarbejdet en handlingsplan. Jeg har derfor valgt at belyse, hvordan en facilitator kan støtte energispareudvalgene i deres arbejde med at opfylde målene udstukket i loven om fremme af besparelser i energiforbruget.

## **1.1 RAPPORTENS OPBYGNING**

Nærværende rapport indledes med baggrunden for energispareudvalgene i kapitel 2, hvor lovgivningen inden for området og intentionerne bag denne samt de toneangivende organisationens holdninger til energispareudvalgene opstilles. Dernæst kortlægges status for energispareudvalgene på Sjælland<sup>1</sup> i kapitel 3, hvor deres geografiske områder og historiske forløb gennemgås med efterfølgende refleksioner over møderne. Dette følges op af aktøranalysen i kapitel 4, hvor rolle, interesse for og ideer til energispareudvalgene hos hver enkelt aktør i NESA og HNG's fælles forsyningsområde analyseres. Rapporten afsluttes i kapitel 5 med en kort introduktion til begreberne facilitator og facilitering samt en række løsningsforslag til hvordan en facilitator kan støtte udvalgene. Løsningsforslagene omfatter blandt andet en oversigt over teknikker og metodikker, som kan anvendes i forbindelse med facilitering af de lokale energispareudvalg.

---

<sup>1</sup> Projektet har af økonomiske og tidsmæssige årsager udelukkende taget udgangspunkt i sjællandske energispareudvalg.

## 2 BAGGRUND

Igennem projektforsløbet er jeg stødt på forskellige fortolkninger af energispareloven og den øvrige lovgivning, som kan relateres til energispareudvalgene, og indimellem har jeg talt med folk, som blander indholdet af lovene sammen. Forskellige organisationer har været medvirkende til, at energispareloven er blevet fortolket forskelligt af de enkelte aktører, og jeg har derfor valgt i det følgende at give en kort gennemgang af lovgivningen omkring energispareudvalgene og Energistyrelsens intentioner med denne samt en gennemgang af høringssvar til energispareloven samt udmeldinger til med-lemmer fra de mest toneangivende organisationer inden for energisektoren i Danmark. Dette skulle give læseren et overblik over den gældende lovgivning inden for området samt holdningen til lovgivningen.

### 2.1 ENERGISPARELOVEN OG ENERGISTYRELSENS INTENTIONER

#### *BAGGRUND FOR ENERGISPAREUDVALGENE*

Folketinget vedtog den 31. Maj 2000 lov om fremme af besparelser i energiforbruget, populært kaldet energispareloven, som har til formål at:

”fremme energibesparelser hos forbrugerne i overensstemmelse med miljømæssige og samfundsøkonomiske hensyn med henblik på at medvirke til at opfylde Danmarks internationale miljøforpligtigelser”. (Miljø- og Energiministeriet, 2000, Kapitel 1, § 1)

Dette mål skal blandt andet nås ved, at energiforsyningsvirksomhederne koordinerer deres energibesparelsesaktiviteter med hinanden. De skal ligeledes koordinere lokale energibesparelsesaktiviteter med andre aktører, som er involveret i energispare-aktiviteter, således at indsatsen bliver så effektiv som mulig, og der dermed opnås flest mulige besparelser i forhold til indsatsen. Denne koordinering skal styrkes gennem lokalt samarbejde i form af lokale energispareudvalg. (Folketinget, 2000)

#### *ENERGISPAREUDVALGENES FORMÅL*

Ifølge energispareloven er de lokale energispareudvalgs formål derfor at:

”diskutere initiativer til at fremme energibesparelser i lokalområdet. Udvalgene skal forhandle om koordineringen af energibesparelsesaktiviteter mellem kollektive energiforsyningsvirksomheder og mellem disse og kommuner og deltagere i det lokale Agenda 21-arbejde.” (Miljø- og Energiministeriet, 2000, Kapitel 3, § 7)

Energistyrelsens intention med dette er blandt andet at få skabt et lokalt engagement omkring energibesparelser. Energistyrelsen forventer, at der vil blive skabt flere effektive energibesparelsesaktiviteter, når alle aktørerne mødes i et samlet forum. Dette forum vil netop give deltagerne fra de forskellige forsyningsområder mulighed for at diskutere og overveje, hvilke initiativer der bør sættes i gang, samt at koordinere aktiviteter og udveksle erfaringer. Energistyrelsen forventer, at energispareudvalgene kan få deltagerne til at skærpe deres argumentation i energisparedebatten. Energi-styrelsen håber på, at energispareudvalgene ikke alene skaber en udveksling af konkrete erfaringer, men også fremmer samarbejde, som i sidste ende vil give flere energi-besparelser. Energistyrelsen forventer også, at energispareudvalgene vil gøre afstanden mellem lokale ideer og aktiviteter og nationale planer mindre, og også herved kunne få mest muligt miljø for pengene. (Lorentzen, 2001a) Endelig har en af intentionerne bag energispareudvalgene været, at udvalgene med årene vil udvikle sig til et pressions-forum med politisk opbakning, som vil styrke debatten om energibesparelser lokalt<sup>2</sup>

#### *ENERGISPAREUDVALGENES OPGAVER*

Energispareudvalgene skal for det første diskutere og overveje, hvilke initiativer der bør sættes i gang, men energispareudvalgene har kun kommissorium til at komme med anbefalinger og kan ikke tvinge enkelte deltagere til at iværksætte en aktivitet. Dog skal anbefalingerne følges, hvis de er saglige og rimelige. Hvis energiselskaberne ikke vil følge anbefalingerne, har Miljø- og energiministeren sanktionsmuligheder. For det andet skal udvalgene koordinere aktiviteter forsyningsselskaberne imellem og mellem forsyningsselskaberne og de øvrige aktører. Endelig skal udvalgene udarbejde en årlig redegørelse for gennemførte og planlagte aktiviteter samt redegøre for, hvilke initiativer udvalget har taget og vil tage for at få kommunerne og de lokale Agenda 21-grupper inddraget i samarbejdet. (Folketinget, 2000)

#### *ENERGISPAREUDVALGENES DELTAGERE*

Deltagerne i energispareudvalgene skal have en saglig viden om energibesparelser og arbejde med energibesparelser i deres daglige arbejde. Det er Energistyrelsens intention, at udvalgenes deltagerkreds bliver så bred som muligt, således at arbejdet i udvalgene kan blive præget af mange forskellige synspunkter og få tilført stor alsidig ekspertise. De kollektive energiforsyningsselskaber er forpligtet til at deltage, og hvis de undlader kan Miljø- og energiministeren pålægge selskaberne deltagelse i et energispareudvalg. I visse tilfælde kan det være nødvendigt, at forsyningsselskaberne, som dækker store områder, deltager i flere udvalg. Energiselskaberne er endvidere forpligtet til at inddrage anbefalingerne fra energispareudvalget i deres lovpligtige energibesparelse-saktiviteter - dog ikke, hvis anbefalingerne anses for at være økonomisk eller teknisk uforsvarlige. (Folketinget, 2000)

---

<sup>2</sup> Oplysningerne stammer fra et møde med Peter Bach, 14. kontor i Energistyrelsen den 25. juni 2001.

Kommunerne er forpligtet til ”at følge arbejdet” i energispareudvalgene, men skal ikke nødvendigvis deltage i møderne. Energistyrelsen håber dog på, at kommunernes Agenda 21-medarbejdere og energiansvarlige vil deltage, dels for således at få skabt en dialog og erfaringsudveksling mellem udvalget og de lokale Agenda 21-grupper, og dels for at få formidlet deres viden og kompetence om energibesparelser videre i udvalget. (Lorentzen, 2001a)

Ud over ovennævnte aktører er der lagt op til, at erhvervsvirksomheder og erhvervs-, forbruger- og miljøorganisationer deltager. Ingen af disse aktører er forpligtet til at deltage, men det er Energistyrelsens intention, at de skal deltage for at tilgodese en alsidig og saglig repræsentation og således sikre en lokal forankring af initiativerne. (Folketinget, 2000)

#### *ENERGISPAREUDVALGENES ØKONOMI*

Energiforsyningsselskaberne skal i fællesskab afholde sekretariatsudgifterne til det eller de udvalg, de tilhører, og udgifterne skal fordeles i forhold til deres repræsentation i udvalgene eller andre faste kriterier (Folketinget, 2000). Midlerne hentes fra forbrugerne over el-, gas og varmeregningen. De øvrige medlemmer skal selv afholde deres egne udgifter i forbindelse med deltagelse i udvalgenes møder. (Lorentzen, 2001a)

#### *ENERGISPAREUDVALGENES GEOGRAFISKE AFGRÆNSNING*

Loven lægger endvidere op til, at de lokale energispareudvalg kan tage udgangspunkt i allerede eksisterende lokale netværk, og angiver derfor ikke de geografiske rammer for udvalgene, men lader det være op til udvalgene at fastsætte disse. (Folketinget, 2000) Der er således tale om en lov, som giver mulighed for at danne vidt forskellige energispareudvalg over hele landet.

#### *IMPLEMENTERING AF ENERGISPAREUDVALGENE*

De kollektive forsyningsvirksomheder er forpligtet til at deltage i oprettelsen og driften af energispareudvalgene. (Folketinget, 2000)

#### *KOMMUNER OG AMTSKOMMUNERS ENERGISPAREOPGAVE*

Kommuner og amtskommuner kan, foruden at følge energispareudvalgsarbejdet, af Miljø- og energiministeren blive forpligtet til at udarbejde grønne regnskaber, som skal omfatte en kortlægning af energiforbruget i de offentlige bygninger, dokumentation for gennemførte energibesparelser og endelig en handlingsplan for energibesparelser. De offentlige institutioner kan endvidere forpligtes til at udarbejde kalkulationer og planer for gennemførelsen af energibesparelser, fremme energibesparelser i forbindelse med indkøb, projektering og vedligeholdelse og gennemføre energibesparelsesaktiviteter, når de udgifter, som er forbundet med aktiviteterne, forventes at blive modsvaret af driftsbesparelser inden for kortere tid. (Folketinget, 2000)

## 2.2 ANDEN LOVGIVNING

Ud over energispareloven er der som følge af elreformen og naturgasloven udarbejdet to bekendtgørelser om energibesparelsesaktiviteter rettet mod henholdsvis elforsynings-virksomheder og naturgasdistributions- og naturgasforsyningsselskaber, og disse har således yderligere forpligtelser i forhold til energibesparelser. Endvidere er fjernvarme-værkerne ifølge lovbekendtgørelse om varmforsyning forpligtet til at gennemføre energibesparelsesaktiviteter.

Ifølge bekendtgørelse nr. 350 af 3. maj 2000 om energibesparelsesaktiviteter i kollektive elforsyningsvirksomheder er netvirksomhederne forpligtet til at planlægge og gennemføre energibesparelsesaktiviteter i deres forsyningsområder. Planlægningen skal bestå af en kortlægning af og prognoser for elforbruget, en planlægning af netvirksomhedernes energibesparelsesaktiviteter samt en status for igangværende og afsluttede energibesparelsesaktiviteter. Endvidere skal netselskaberne etablere et organ, der sikrer, at netselskaberne i et fornødent omfang kan samarbejde om forberedelsen og udførelsen af den førnævnte planlægning. Helt konkret skal netvirksomhederne give en generel information til forbrugerne, give individuel energirådgivning over for husstande og lave opsøgende energirådgivning over for erhvervsvirksomheder, institutioner ol. for at kunne rådgive kunderne om effektiv energianvendelse og muligheder for energi-besparelser. Endelig skal netvirksomhederne udsende informative elektricitetsregninger således, at forbrugeren på en overskuelige måde kan sammenligne tidligere års forbrug med det nuværende forbrug og med forbrug hos tilsvarende forbrugere.

Ifølge bekendtgørelse nr. 56 af 29. januar 2001 om energibesparelsesaktiviteter i naturgasdistributions- og naturgasforsyningsselskaber skal naturgasselskaberne planlægge og gennemføre energibesparelser i overensstemmelse med miljømæssige og samfundsøkonomiske hensyn samt med henblik på at tilbyde en fleksibel og effektiv rådgivning til alle forbrugere. Planlægningen rummer de samme elementer som for elnetselskaberne. Naturgasselskaberne skal tilbyde forbrugerne ikke-kommercielle energibesparelsesaktiviteter i form af installation og fornyelse af energieffektive naturgasvarmeanlæg, installation af supplerende miljøvenlige varmeanlæg, anskaffelse af energieffektive naturgasapparater til husholdning, energieffektiv justering og anvendelse af naturgasvarmeanlæg etc. samt nedbringelse af naturgasforbruget gennem isolering etc. af bygninger. Naturgasselskaberne skal give generel information til forbrugerne, individuel rådgivning til husstande og endelige rådgivning til erhvervs-virksomheder, institutioner etc. Også naturgasselskaberne skal udsende informative gasregninger.

Ifølge bekendtgørelsen af lov nr. 772 af 24. juli 2000 om varmforsyning skal kraftvarmeværker og virksomheder, som driver fjernvarmeforsyningsanlæg udføre aktiviteter med henblik på at fremme tilslutningen til fjernvarme, kortlægge varmeforbruget i forsyningsområderne og energiforbruget af varmforsyningsanlæg og medvirke til gennemførelse af energibesparelser og energieffektivisering, yde energirådgivning over for forbrugerne i forsyningsområderne, udføre forsknings- og

udviklingsaktiviteter inden for miljøvenlige produktionsteknologier samt udføre udredningsopgaver om den fremtidige energianvendelse i forsyningsområderne.

## **2.3 TONEANGIVNE ORGANISATIONER I ENERGISEKTOREN**

Energispareloven har siden høringsforslaget til energispareloven fået en del kritik fra forskellige organisationer i den danske energisektor. De toneangivne organisationer har i denne forbindelse været Samvirkende energi- og miljøkontorer, Danske Fjernvarme-værkers Forening, Danske Energiselskabers Forening<sup>3</sup> og Kommunernes Lands-forening, som alle har afgivet høringssvar til energispareloven, og enkelte har efterfølgende sendt en melding ud til medlemmerne. Til forskel fra den vedtagne energisparelov gennemgået ovenfor var kommunerne som udgangspunkt forpligtet til at deltage i energispareudvalgene i høringsforslaget. På grund af den massive kritik fra Kommunernes Landsforening blev dette ændret, således at kommunerne kun skal følge arbejdet i udvalgene. Høringsforslagets øvrige paragraffer er ikke blevet ændret markant, og jeg antager, at organisationernes kritik i høringssvaret også vedrører den vedtagne lov. I det følgende gennemgås derfor kort høringssvarene og udmeldingerne til medlemmerne.

### **2.3.1 SAMVIRKENDE ENERGI –OG MILJØKONTORER**

Samvirkende energi- og miljøkontorer (SEK) er en landsdækkende forening, som varetager de danske energi- og miljøkontorers fælles interesser. Foreningens medlemmer består af 21 kontorer, som vejleder i energi- og miljøspørgsmål. Hvert kontor har en medlemskreds, som støtter kontoret i form af frivilligt arbejde og økonomiske midler. Desuden modtager 18 af kontorerne tilskud fra energistyrelsen. (SEK, 2001)

Samvirkende energi- og miljøkontorer forholder sig ikke konkret til energispareudvalgene i deres høringssvar, men giver i stedet en overordnet kritik af lovforslaget. Jeg vil derfor tillade mig at tolke høringssvaret således, at kritikken også gælder kapitel 3 i energispareloven om energispareudvalgene. SEK mener således, at energispareudvalgene ikke giver en udnyttelse af det folkelige engagement i energi-spareindsatsen og kun vil give topstyrede initiativer og aktiviteter domineret af energiforsyningsselskaberne, der ikke er interesseret i at ”save den gren over, de selv sidder på”. SEK anbefaler, at man opretter energibutikker landet rundt som organiseres som lokale foreninger med inspiration fra energi- og miljøkontorerne. SEK finder det endvidere problematisk, at der ikke etableres energisparefonde, som kan organiseres og finansieres som Elsparefonden via afgifter. (Andersen, 2000) SEK sender generelt ikke retningslinjer ud til medlemmerne og har heller ikke gjort det i forbindelse med energispareloven.

### **2.3.2 DANSKE FJERNVARMEVÆRKERS FORENING**

Danske Fjernvarmeværkers Forening (DFF) er en landsdækkende forening, som varetager fjernvarmeværkernes interesser, og støtter ikke alene værkerne ved at organisere samarbejdet mellem værkerne, men er også politisk aktiv og påvirker den politiske debat i Folketinget, når

---

<sup>3</sup> Danske Energiselskabers Forening har siden skiftet navn til Dansk Energi

fjernvarmeforbrugernes sag skal tales. Medlems-organisationen omfatter ca. 410 fjernvarmeværker, hvoraf 345 er forbrugerejede og 60 kommunale. Foreningens sekretariat støtter medlemsværkerne med teknisk, juridisk, økonomisk og administrativ rådgivning såvel telefonisk som gennem besøg på værkerne. Blandt DFF's mange aktiviteter hører regionale møder, landsmøder, temadage og dannelsen af erfaringsgrupper for værkerne. Erfaringsgrupperne er opdelt på værkernes brændselstyper. (DFF, 2001)

Danske Fjernvarmeværkers Forening forholder sig både til energispareloven på et overordnet plan og til energispareudvalgene specifikt. Overordnet er DFF imod, at der oprettes nye decentrale strukturer, som skal varetage energibesparelser til rumop-varmning, og mener i stedet, at man bør styrke de allerede eksisterende institutioner. Dels fordi fjernvarmeværkerne vil få større udgifter end anslået i loven i forbindelse med energispareudvalgsarbejdet, og dels fordi det vil tage et par år, før energispare-udvalgene er fuldt effektive. Denne tid kunne bruges mere fornuftigt på de eksisterende strukturer. Derudover mener DFF, at energispareudvalgene vil få svære arbejdsbetingelser, da alle tiltag, der vil forringe fjernvarmeværkernes økonomi, vil blive påklaget i alle instanser. (Aamand, J. et al, 2000)

DFF har siden ikrafttrædelsen af loven opfordret medlemmerne til at forholde sig afventende mht. til etablering af energispareudvalgene. Medlemmerne skal ikke involvere sig i nye bindende strukturer, før der kommer en bekendtgørelse på området, men bør orientere sig om udviklingen af energispareudvalg i lokalområdet. (Hellmers, 2000)

Det er dog vigtigt at påpege, at energispareudvalgene og fjernvarmeværkernes forpligtelser i forhold til disse er udmøntet i energispareloven, og derfor virker denne udmelding som en undskyldning for, at fjernvarmeværkerne ikke vil koordinere og samarbejde med de øvrige aktører i udvalget.

### **2.3.3 DANSKE ENERGISELSKABERS FORENING**

Danske Energiselskabers Forening (DEF) er en landsdækkende brancheforening og paraplyorganisation, som varetager danske energiselskabers interesser i lovforberedende arbejde, generel myndighedskontakt og samarbejde med andre organisationer såvel nationalt som internationalt. Medlemskredsen består hovedsageligt af elselskaber. Blandt DEF's mange aktiviteter hører rådgivning af energiselskaberne om erhvervs- og markedsvilkår, internationale forhold, energi- og miljøpolitik, administration og jura. (Roulund et al, 2001)

Danske Energiselskabers Forening har i sit høringssvar til energispareloven ligeledes forholdt sig generelt til energispareloven og specifikt til energispareudvalgene. DEF mener, at Energistyrelsen og et rådgivende uafhængigt aktørforum bør have ansvaret for den overordnede koordinering af samtlige energispareaktiviteter. DEF går ind for, at der nedsættes lokale energispareudvalg med afsæt i allerede eksisterende samarbejder, som er baseret på interesse og frivillighed. DEF understreger derfor, at det er uacceptabelt, at energiselskaberne skal tvinges til at deltage, de bør



kun skulle deltage af interesse for samarbejdet. DEF mener endvidere, at energiselskaberne bør rådføre sig med lokale interessegrupper og inddrage disses gode ideer i DSM-planlægningen<sup>4</sup>. DEF er imod en tolkning af loven i retning af et indirekte tilskud fra energiselskaberne til de øvrige aktører og foreslår i stedet en statslig finansiering. (Hoffmann, 2000)

DEF har efter lovens vedtagelse udsendt et cirkulære til medlemmerne, men kommer i dette ikke ind på selskabernes arbejde med energispareudvalgene.

### **2.3.4 KOMMUNERNES LANDSFORENING**

Kommunernes Landsforening (KL) varetager kommunernes fælles og almindelige interesser og er kommunernes talerør over for Folketing, regering, centraladministrationen, EU og interesseorganisationer. Endvidere er KL arbejdsgiverorganisation og forhandlingspart over for ca. 370 personaleorganisationer og har kompetencen til lønforhandlinger i personaleorganisationerne. Derudover yder KL medlemmerne bistand i form af information og nyhedsformidling, rådgivning og konsulenttydelser samt administrative værktøjer. (KL, 2001)

KL berører ganske kort loven generelt og forholder sig specifikt til energispareudvalgene. KL er meget imod oprettelsen af lokale energispareudvalg, da de mener, at det vil splitte det lokale Agenda 21-arbejde op i en Agenda 21-del og en energidel, hvilket vil være uhensigtsmæssigt i forhold til politisk opbakning og folkelig engagement. KL frygter endvidere, at allerede veletablerede samarbejder vil blive amputeret og helt stoppe med oprettelsen af lokale energispareudvalg. KL mener, at oprettelsen af energispareudvalgene er en snæver sektortilgang, og at man i stedet bør satse på en helhedsorienteret tilgang. KL mener at Energistyrelsen bør undersøge forholdene omkring de lokale netværk, før et nyt organ som energispareudvalgene etableres. Endvidere tager KL afstand fra, at energispareudvalgene får beslutningskompetence i forhold til den enkelte kommunalbestyrelses politik og mål inden for energibesparelsesområdet. (Hansen, 2001) KL har ikke efterfølgende udsendt retningslinjer til medlemmerne mht. energispareudvalgene, men har lagt vægt på, at det er frivilligt for kommunerne, hvem de vil sende til udvalgene, hvordan de vil indgå, hver kommune for sig, eller om flere kommuner samarbejder og sender en repræsentant. (Harter, 2001)<sup>5</sup>

## **2.4 SAMMENFATNING**

Som det fremgår af ovenstående gennemgang har intentionerne bag energispareloven været at skabe rammerne for et forum, som skal koordinere og samarbejde om energispareaktiviteter og med tiden blive et forum, der qua sin brogede medlemsskare vil kunne blive et pressionsforum i den lokalpolitiske debat. Endvidere er el-, gas- og varmeselskaberne forpligtet til at deltage i udvalgene, hvorimod de øvrige deltagere er frit stillet. Det fremgår endvidere, at el-, gas- og varmeselskaberne

---

<sup>4</sup> DSM: Demand Side Management. Selskaberne indgik i 1980'erne en aftale om at lave energirådgivning

<sup>5</sup> Oplysningerne stammer fra en Telefonsamtale Jacob Harter fra Kommunernes Landsforening den 17-7-2001.

er forpligtet til at rådgive om energibesparelser i deres forsyningsområder og til at deltage i etableringen af energispareudvalgene. Endelig fremgår det, at især Danske Fjernvarmeværkers Forening og Kommunernes Landsforening har været meget imod oprettelsen af energispareudvalgene. DFF har direkte meddelt sine medlemmer, at de skal være tilbageholdende i forbindelse med etableringen af udvalgene, indtil en bekendtgørelse til varmforsyningsloven er udarbejdet. KL har forholdt sig passivt i etableringen af udvalgene og ladet det være op til de enkelte kommuner at finde en model for, hvordan de bør deltage, og hvem de bør sende som deltagere, enten embedsmænd eller politikere i deres situation.

### **3 STATUS FOR DE SJÆLLANDSKE ENERGISPAREUDVALG**

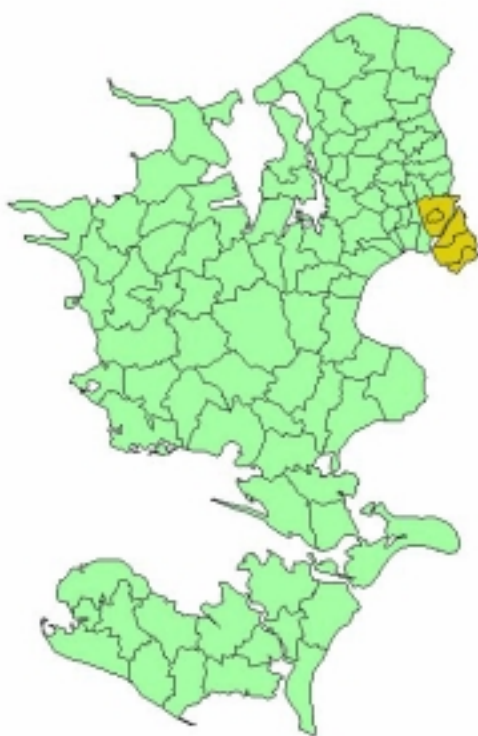
Loven pålægger som beskrevet i foregående kapitel energiforsyningsselskaberne at deltage i etableringen af de lokale energispareudvalg, og de er frit stillet mht. at bestemme den geografiske afgrænsning, hvilket giver mulighed for at bygge videre på etablerede netværk. Der er dermed lagt op til, at udvalgene kan etableres på vidt forskellige måder. Dette kapitel skal give et billede af forholdene omkring etableringen af udvalgene. Kapitlet indledes derfor med en kort beskrivelse af den geografiske afgrænsning af energispareudvalgene, det historiske forløb for etableringen af udvalgene, en beskrivelse af mødernes forløb i de enkelte udvalg på Sjælland samt refleksioner over mødernes forløb. Jeg har desuden valgt at give en grundig gennemgang af det historiske forløb for etableringen af energispareudvalg i NESA's og Hovedstadsregionens Naturgasselskabs (HNG) område for at illustrere, hvordan energispareudvalg dannes på forskellig vis. Kapitlet afsluttes med en SWOT-matrix, hvor udvalgenes interne styrker og svagheder samt omgivelsernes muligheder og trusler opstilles, for således at få et struktureret billede af de problemer, udvalgene står med. Kapitlet er baseret på oplysninger fra samtaler, referater samt møder jeg har deltaget i.

Med ikrafttrædelse af energispareloven sommeren 2000 forventede Energistyrelsen, at etableringen af udvalgene ville finde sted i efteråret 2000, og at alle udvalg ville være nedsat i begyndelsen af 2001. Dette har dog vist sig ikke at holde stik. Den geografiske afgrænsning og den endelige etablering af de lokale energispareudvalg på Sjælland er dags dato ikke endelig besluttet, og derfor skal følgende gennemgang tages med et vist forbehold for ændringer. Til dato har hovedsageligt el- og gasselskaberne taget initiativ til oprettelsen af de lokale energispareudvalg, da fjernvarmeselskaberne stadig afventer bekendtgørelsen til varmeforsyningsloven. Den nuværende geografiske afgrænsning for energispareudvalgene er derfor præget af el- og gasselskabernes netstrukturer.

#### **3.1 STATUS FOR ENERGISPAREUDVALG I KE'S FORSYNINGSOMRÅDE**

Københavns Energi (KE) er en multienergivirksomhed, der forsyner Københavns kommune med el, vand, varme og bygas og Tårnbys og Dragørs kommuner med el. Det var derfor forholdsvis enkelt at samle de forskellige energiarter i forbindelse med etableringen af energispareudvalget. KE indkaldte i slutningen af februar 2001 HNG til et indledende møde for energispareudvalget, hvor en forretningsorden til energispareudvalget blev udarbejdet med ikrafttrædelsesdato den 26. april

2001. Københavns energispareudvalg, som udvalget blev døbt, dækker KE's forsyningsområde, som er afbilledet på figur 3.1, og omfatter dermed et el-, vand- og varmeselskab, to gasselskaber og et miljø og energikontor. Udvalget adskiller sig fra de øvrige energispareudvalg ved også at behandle spørgsmål om vand<sup>6</sup>.



*Figur 3.1: Det grøn-gule felt markerer Københavns Energispareudvalg.*

I april 2001 udsendte KE et nyhedsbrev med en invitation til Københavns energispareudvalgs første stormøde den 30. maj samt en opfordring til at indsende projektforslag til energispareaktiviteter til 150 personer, som tidligere havde deltaget i Københavns kommunes bæredygtige uge. Foruden repræsentanter for KE's fire områder og repræsentanter for HNG deltog 16 repræsentanter for boligselskaber, Miljø- og forsyningsforvaltningen, Københavns Miljø og Energikontor, lokalråd og grønne organisationer i stormødet.

Mødet blev indledt med uddeling af dagsordenen, deltagerliste og forretningsordenen for energispareudvalget samt en gennemgang af baggrunden, samt hensigten med energispareudvalgene og efterfulgt af enkelte spørgsmål vedrørende forretningsordenen. Herefter præsenterede HNG og Københavns Energi sig selv i ca. 1½ time afbrudt af en pause. Mødet afsluttedes med ca. en times gennemgang af de indsendte forslag. De sidste indslag blev gennemgået over frokosten på grund af tidsnød. Der var indsendt ca. ti forslag og disse blev

---

<sup>6</sup> Oplysningerne stammer fra samtaler med Poul Schmidt fra Københavns Energi samt forretningsordenen for Københavns Energispareudvalg.

gennemgået enkeltvis af repræsentanterne for København Energis forskellige områder i de tilfælde, hvor forslagsstilleren ikke var til stede. Gennemgangen omfattede en kort beskrivelse af forslaget og derefter en redegørelse for, om og hvordan Københavns Energi kan være behjælpelig med midler og viden. Under gennemgangen blev det af en deltager påpeget at det ville have været rart, hvis forslagene havde været sendt rundt inden mødet, så man havde mulighed for at tage stilling til dem på forhånd. Det blev forslået, at KE til næste år eventuelt kunne lægge forslagene ud på internettet. Københavns Energi afsluttede mødet med at opfordre de øvrige deltagere til, at komme med forslag til hvordan energispareudvalgsarbejdet kan udføres optimalt. Et referat blev kort tid efter mødets afholdelse udsendt til alle deltagere<sup>7</sup>.

### *Refleksioner over mødet*

Da jeg selv deltog i mødet er følgende refleksioner baseret på mine egne iagttagelser. Mødet forløb trods problemer med at overholde tiden godt. Jeg fornemmede ved mødets begyndelse en vis usikkerhed hos deltagerne vedrørende energispareudvalgets funktion. Flere havde svært ved at se, hvad de kunne bruge udvalget til og sad afventende. Efterhånden, som mødet skred frem, og de indsendte forslag blev gennemgået, begyndte flere af deltagerne at kunne se mulighederne for samarbejde i energispareudvalget, og de fleste virkede glade, men trætte, ved mødets afslutning. Københavns Energis forsøg på at give et billede af, hvad energispareudvalget kunne bruges til, lykkedes godt. Mødet bar dog præg af, at Københavns Energi ville fortælle, hvad de kunne tilbyde de øvrige deltagere, og ikke omvendt.

## **3.2 ENERGISPAREUDVALG I SEAS'S FORSYNINGSOMRÅDE**

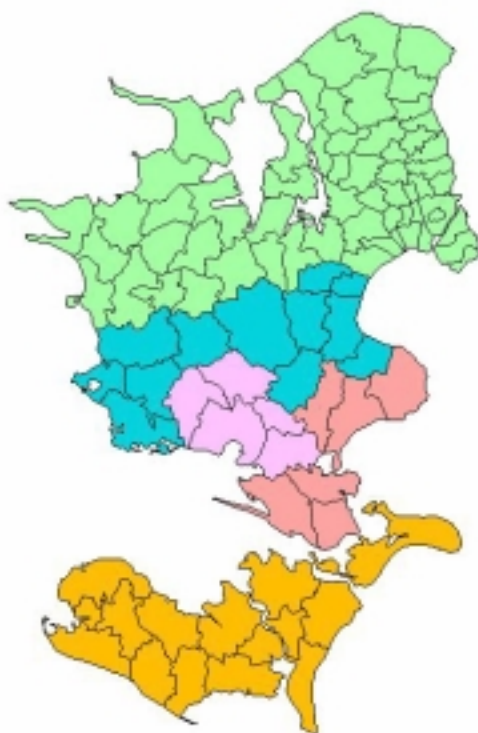
SEAS's, Naturgas Sjællands<sup>8</sup> og HNG's fælles forsyningsområde dækker Storstrøms Amt og dele af Roskilde og Vestsjællands Amter, og omfatter dermed 33 kommuner, 11 elselskaber, to gasselskaber, ca. 43 fjernvarmeværker og to miljø- og energikontorer. SEAS afholdt i november 2000 et indledende møde for de lokale energispareudvalg, hvor alle energiselskaberne i det fælles forsyningsområde var inviteret. Formålet med møderne var at få fastsat de geografiske og økonomiske rammer for energispareudvalgene. Det blev besluttet, at SEAS's, Naturgas Sjællands og HNG's fælles forsyningsområde skulle opdeles i fem (siden hen reduceret til fire) udvalg. Udvalgene dækker henholdsvis Lolland-Falster samt Møn, Sydøstsjælland (Storstrøms amt nord for storstrømmen), fem kommuner omkring Næstved (Region Næstved) og Midtsjælland (Den sydlige del af Vestsjællands og Roskilde Amter). Udvalgenes geografiske afgrænsning kan ses på figur 3.2. Ingen af disse udvalg er til dags dato endeligt nedsat, og derfor bør de skitserede grænser tages med et vist forbehold<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Oplysningerne stammer fra referatet af mødet den 30. maj 2001 samt egne iagttagelser.

<sup>8</sup> Naturgas Sjælland er nu overgået til DONG

<sup>9</sup> Oplysningerne stammer fra samtaler med Jørgen Ladegaard Pedersen fra SEAS samt mødereferater.



**Figur 3.2: De fire energispareudvalg i SEAS's forsyningsområde. Blåt område markerer Energispareudvalget for den sydlige del af Vestsjællands og Roskildes Amter. Lyserødt område markerer Energispareudvalget for Region Næstved. Rødt markerer Energispareudvalget for Sydøstsjælland. Orange område markerer Energispareudvalg for Lolland-Falster og Møn**

Etableringen af to af de fire udvalg har været sat i bero hidtil, fordi fjernvarmeværkerne har afventet en bekendtgørelse til varmforsyningsloven. Det tredje udvalg har i løbet af foråret 2001 haft to indledende møder, hvor repræsentanter fra el-, gas- og varmeselskaberne deltog. Udvalget har til dags dato endnu ikke afholdt et stormøde for de øvrige aktører.

Det fjerde udvalg for den sydlige del af Vestsjællands og Roskildes amter afholdte stiftende møde den 13. marts 2001. SEAS havde inviteret ca. 40 personer, hvoraf ca. 20 repræsentanter fra kommuner, amter, Vestsjællands Energi- og Miljøkontor, kommunale værker og naturgasforsyninger deltog. Fjernvarmeværkerne var ikke repræsenteret ved mødet. SEAS havde i invitationen til mødet vedlagt et forslag til forretningsordnen, og efter, at SEAS havde gennemgået baggrunden for energispareudvalgsmødet, blev forretningsordenen gennemgået og diskuteret punkt for punkt. SEAS tog referat af mødet, men da hverken dette eller den reviderede udgave af forretningsordenen til dags dato er blevet udsendt, vil følgende være baseret på mine egne iagttagelser ved mødet. Udsættelsen skyldes, at fjernvarmeværkerne ikke vil godkende forretningsordenen, og at DONG endnu ikke har fundet en repræsentant efter overtagelsen af Naturgas Sjælland.

SEAS havde i forretningsordenen lagt op til, at udvalget skulle afholde møder minimum fire gange om året - et planlægningsmøde, et statusmøde, et aktivitets- og økonomimøde - og derudover møder efter behov. Dette mødte en del kritik. Deltagerne fra kommunerne og amtet mente ikke, at de havde ressourcer til fire møder årligt, og foretrak et til to møder. Et andet omdiskuteret punkt var valg af formand og sekretariatets placering. SEAS havde lagt op til, at energiselskaberne skulle vælge disse poster, men kommunernes repræsentanter frygtede, at dette ville skabe et A og B hold med aktive og passive medlemmer i energispareudvalget. Endelig blev afrapporteringen til Energistyrelsen diskuteret grundigt. Flere deltagere påpegede, at resultaterne af koordinering og samarbejde er vanskelige at måle. De havde svært ved at forstå Energistyrelsens krav om en afrapportering af energispareudvalgets resultater, når intentionen er at udvalget skal være et procesforum.

### *Refleksioner over mødet*

Diskussionen om de enkelte punkter i forretningsordenen gled meget langsomt til at begynde med. Mange af deltagerne vidste ikke, hvad de var gået ind til, og var i tvivl, om de burde sidde som repræsentanter for deres bagland. De fleste tilkendegav, at de blot var kommet som observatører og ventede på, at el- og gas- og varmeselskaberne tog initiativerne. Energiselskabernes repræsentanter virkede engageret i emnet og åben over for at få de øvrige deltagere ind i diskussionen, men disse forholdt sig tilbageholdende. Jeg fornemmede, at de ikke vidste, hvilket ben de skulle stå på, og derfor havde svært ved at forholde sig til forretningsordenen. Mange havde svært ved at gennemskue, hvad deres organisation ville få ud af at sidde i et energispareudvalg.

## **3.3 ENERGISPAREUDVALG I NVE'S FORSYNINGSOMRÅDE**

Nordvestsjælland's Energiforsyning (NVE) er et kundejet andelsselskab med begrænset ansvar, og forsyner kunderne med både el og varme. NVE's elforsyningsområde dækker den nordlige del af Vestsjællands Amt og omfatter dermed 16 kommuner, et amt, to elselskaber, et gasselskab, 12 fjernvarmeværker og et miljø- og energikontor<sup>10</sup>.

NVE afholdt i efteråret 2000 tre indledende møder med repræsentanter fra Naturgas Sjælland, Vestsjællands Miljø- og Energikonto, Holbæk kommune og kommuneforeningen, med det formål at udarbejde et udkast til forretningsordenen og forberede et stormøde som skulle afholdes i foråret 2001<sup>11</sup>.

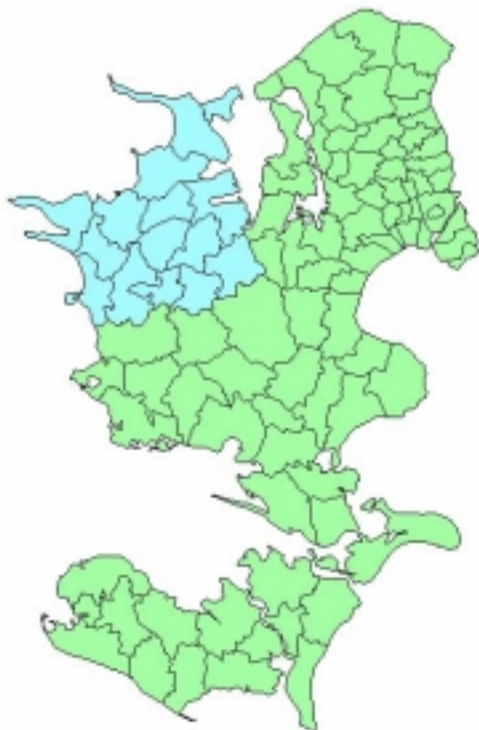
Stormødet blev afholdt den 5. april 2001 hos NVE i Svinninge, hvor 14 repræsentanter fra fjernvarmeværker, Vestsjællands Miljø- og Energikonto, DONG og elnetselskaberne deltog. Mødets formål var at diskutere og præsentere udkastet til forretningsordenen for

---

<sup>10</sup> Oplysningerne stammer fra forretningsorden for Energispareudvalget for den nordlige del af Vestsjællands Amt's forretningsorden.

<sup>11</sup> Oplysningerne stammer fra mødereferater.

fjernvarmeværkerne. Udvalgets navn er Energispareudvalget for den nordlige del af Vestsjællands Amt og udvalgets geografiske område er vist på figur 3.3<sup>12</sup>.



*Figur 3.3: Det lyseblå område markerer Energispareudvalget for den nordlige del af Vestsjællands Amt.*

Den 27.juni afholdt NVE et stormøde for 16 repræsentanter fra kommuner, el-, gas og varmeselskaber samt miljø- og energikontoret i Svinninge. NVE's intention var at lade etableringen af energispareudvalget foregå ved en demokratisk proces, og derfor var formålet med mødet at gennemgå det udsendte udkast til forretningsordnen og få stiftet udvalget. Mødet blev indledt med en kort præsentationsrunde af hver deltager og en gennemgang af energispareloven og intentionerne bag denne, hvilket NVE anså for et meget vigtigt punkt for at sikre, at alle havde det samme forståelsesplan vedrørende udvalget. Herefter blev udkastet til forretningsordnen gennemgået punkt for punkt, og endelig blev udvalget stiftet ved afstemning. NVE understregede, at den vedtagne forretningsorden til en hver tid kunne ændres, hvis der blev behov for dette. Energispareudvalgets funktion blev kritiseret af enkelte fjernvarmeværker. Udvalget er efter deres mening overflødig, idet DFF allerede koordinerer aktiviteter mellem fjernvarmeværkerne og har et udvalg, hvor man kan indsende gode ideer og få råd og vejledning. Derudover var der tvivl om, hvem kommunerne skulle sende til møderne. Embedsfolk eller repræsentanter fra det politiske udvalg? Dette spørgsmål blev ikke afklaret. Endvidere viste en rundringning, som NVE foretog før mødet, at invitationerne til mødet var blevet væk i mange kommuner, hvilket har givet anledning til at opfordre kommunerne til at udpege en kontaktperson.

---

<sup>12</sup> Oplysningerne stammer fra samtaler med Hans Henrik Bennediktson fra NVE, mødereferater samt forretningsorden.

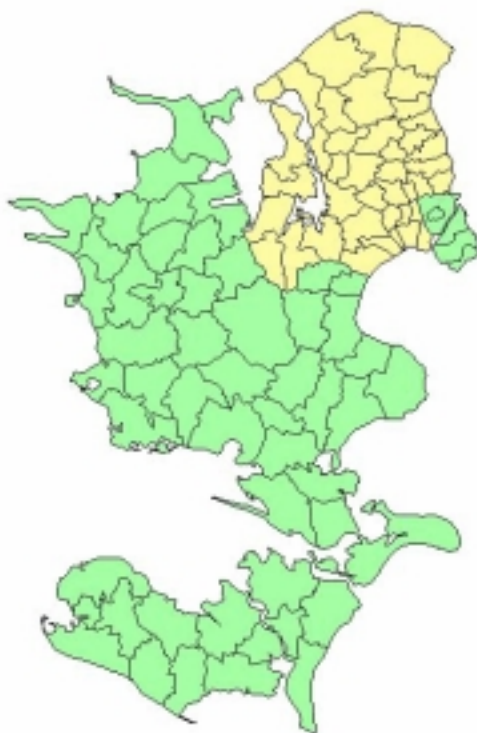


#### *REFLEKSIONER OVER MØDET*

Mødet forløb stille og roligt. Bortset fra ovennævnte kritik, havde deltagerne kun ganske få kommentarer til forretningsordenen. De fleste deltagere virkede, som om de ikke var helt klar over, hvad udvalget skal bruges til, hvilket kan være årsagen til, at kun få havde kommentarer til forretningsordenen.

### **3.4 ENERGISPAREUDVALGET I NESA'S OG HNG'S FORSYNINGSOMRÅDER**

NESA er et aktieselskab og Danmarks største elselskab, som forsyner en halv million elkunder. NESA og HNG's fælles forsyningsområde dækker Frederiksborg Amt og en del af Roskilde Amt, og omfatter dermed 42 kommuner, fire elselskaber, et gasselskab, 35 fjernvarmeværker og 2 miljø- og energikontorer. Området er aftegnet på figur 3.4.



*Figur 3.4: Det gule felt markerer energispareudvalget i NESA' og HNG's fælles forsyningsområder*

#### **3.4.1 HISTORISK FORLØB I NESA OG HNG'S FÆLLES FORSYNINGSOMRÅDE**

Etableringen af lokale energispareudvalg i NESA og HNG's forsyningsområde er ikke afsluttet, og det er endnu ikke muligt med sikkerhed at sige, hvad det ender med. Den efterfølgende historiske gennemgang skal illustrere, at etableringen af energispareudvalgene både kan tage udgangspunkt i et eksisterende netværk og i oprettelsen af et nyt.

### *BEGYNDELSEN PÅ ENERGISAMARBEJDET*

I 1997 tog Hillerøds kommunale elforsyning kontakt til Nordsjællands Miljø- og Energikontor (NMEK) i forbindelse med et TIC-arrangement<sup>13</sup>, hvor Hillerøds elforsyning skulle informere om tilskudsordninger. Denne kontakt var begyndelsen til et uformelt energisamarbejde, som siden blev udvidet til flere deltagere. Samarbejdet tog for alvor form i 1998 i forbindelse med tilskudsordningen til biobrændselsanlæg, hvor Hillerød elforsyning henviste borgere til NMEK, når spørgsmålene gik på biobrændsler, og NMEK henviste borgerne til Hillerød elforsyning, når spørgsmålene gik på elbesparelser o.l. Det var også i 1998, at ideen om grønne dage i Frederiksborg Amt blev udklækket, og arrangementet blev afholdt i 1999. Et af resultaterne var blandt andet et oversigtskort med oplysninger om, hvor borgerne kunne finde informationer om alt inden for energiområdet. I forbindelse med de Grønne dage blev blandt andre en repræsentant fra amtet og Hillerød kommunes Agenda 21-medarbejder inddraget i arrangementet og fortsatte siden hen i det uformelle energisamarbejde. I slutningen af 1999 blev høringsforslaget til energispareloven sendt i høring, og Helsingør elforsyning og Bycirkelens<sup>14</sup> Agenda 21-medarbejder blev inddraget i det uformelle energisamarbejde. I løbet af år 2000 holdt elforsyningerne de øvrige deltagere orienteret om udviklingen i energispareudvalgsarbejdet, og deltagerne i energisamarbejdet havde derfor en ide til etableringen af energispareudvalgene inden NESA's stormøde i november 2000<sup>15</sup>.

### *UDKAST TIL FORRETNINGSORDEN*

NESA og HNG indledte i august 2000 en dialog om de lokale energispareudvalg og forsøgte at få inddraget varmesektoren, men på grund af manglende bekendtgørelser var det vanskeligt at skabe en dialog. Den 31. oktober afholdt NESA et informationsmøde for alle kommunale Agenda 21-medarbejdere og grønne guider i NESA og HNG's forsyningsområde. Herefter arrangerede NESA to planlægningsmøder, hvor HNG, DONG og Høje Taastrup Fjernvarme deltog, og hvor et udkast til forretningsorden blev udarbejdet, og stormødet blev planlagt<sup>16</sup>.

### *STORMØDET*

Den 30. november 2000 afholdt NESA i samarbejde med HNG et indledende stormøde om lokale energispareudvalg i HNG og NESA's fælles forsyningsområde på Vestergaarden i Taastrup. Over 60 repræsentanter fra gasselskaber, elselskaber, varmeselskaber, kommuner, amter, Agenda 21-centre, miljø- og energikontorer og grønne guider deltog. Forud for mødet havde NESA og HNG med invitationen udsendt deres forslag til en forretningsorden, uddrag af bestemmelserne i energispareloven samt NESA's DSM-plan<sup>17</sup>. Formålet med mødet var at få skabt en debat om

---

<sup>13</sup> TIC: Teknologisk informationscenter

<sup>14</sup> Bycirklen er et samarbejde mellem ni kommuner, 3 amter, erhvervsvirksomheder, uddannelsesinstitutioner i Frederikssundsregionen. Formålet med samarbejdet er at skabe gode rammer til fordel for erhvervsliv, borgere og miljøet, gennem udvikling og vækst. (Bycirklen, 2001)

<sup>15</sup> Oplysningerne stammer fra interview med Hillerød Elforsynings energirådgiver (se bilag 1)

<sup>16</sup> Oplysningerne stammer fra interview med NESA's energirådgiver (se bilag 1)

<sup>17</sup> DSM: Demand Side Management. Elselskaberne indgik i 1980'erne en aftale om at lave energirådgivning

rammerne for arbejdet med energispareudvalget, således at energispareudvalget kunne stiftes kort tid efter, at gas- og varmebekendtgørelserne var kommet på plads i slutningen af foråret 2001. Arbejdet skulle således kunne påbegyndes kort tid efter bekendtgørelsens ikrafttrædelse. (Holm, 2000)

HNG's og NESA's udkast til forretningsordenen tog udgangspunkt, i at der skulle være et stort energispareudvalg i HNG's og NESA's fælles forsyningsområde, hvortil der skulle etableres lokale og sagsspecifikke arbejdsgrupper efter behov. Energispareudvalget skulle afholde møder en gang om året, hvor formålet ville være at gøre status samt at drøfte og koordinere alle aktørernes planer og aktiviteter. Der skulle desuden nedsættes et forretningsudvalg for energispareudvalget, som skulle bestå af en repræsentant fra hver af de tre energiforsyningsarter el, gas og varme. (NESA, 2000)

Med NESA's og HNG's udkast til forretningsordenen var der lagt op til debat, og det kom der. Flere af deltagerne var kritiske over for forslaget om et stort energispareudvalg og ville hellere have flere udvalg dækkende mindre områder, idet de mente, at et stort udvalg ikke ville kunne sikre lokal forankring. Det blev foreslået, at man etablerede energispareudvalg for Frederiksborg Amt, for Bycirklen og for området omkring Roskilde, og Hillerød elforsynings repræsentant tilføjede, at de i samarbejde med andre aktører ville etablere deres eget lokale energispareudvalg i Hillerød. (Holm, 2000)

Forslaget om at kun energiselskaberne skulle repræsenteres i forretningsudvalget, blev ligeledes kritiseret af flere, som mente, at der også burde sidde en repræsentant fra kommunerne og NGO'erne i forretningsudvalget. (Holm, 2000).

Eftermiddagen blev brugt til gruppearbejde, hvor formålet var at diskutere den ønskede struktur for arbejdet og den ønskede arbejdsform i energispareudvalgene samt eksempler på aktiviteter, som udvalget kan generere.

Deltagerne fra det uformelle samarbejde fandt sammen til eftermiddagens gruppearbejde og arbejdede videre på ideen om flere energispareudvalg i NESA og HNG's fælles forsyningsområde. Referatet fra mødet og en revideret forretningsorden blev efterfølgende udsendt. En endelig vedtagelse af forretningsordenen kunne dog ikke gennemføres på grund af fjernvarmeværkernes manglende tilstedeværelse<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Oplysningerne stammer fra Helsing Kommunes Agenda 21-ansvarlige (se bilag 1)

#### *MØDET I AGENDA 21 ERFA-GRUPPE*

Hillerød elforsynings repræsentant blev inviteret til møde i Agenda 21 erfa-gruppen for kommunerne i Frederiksborg Amt<sup>19</sup> møde den 6 marts, 2001, hvor blandt andet etableringen af lokale energispareudvalg var på dagsordenen. Formålet var at informere Agenda 21 erfa-gruppen om energispareudvalgene samt at drøfte forskellige modeller til etablering af energispareudvalgene.

NESA's og HNG's udspil blev præsenteret af repræsentanten fra Hillerøds elforsyning og en repræsentant fra Agenda 21 centret i Frederikssund, og med udgangspunkt i udspillet blev forskellige modeller for energispareudvalget diskuteret. Under drøftelserne af disse modeller var der især to ting, som optog gruppen. Energispareudvalgenes geografiske afgrænsning og Agenda 21 medarbejdernes rolle i energispareudvalget. Gruppen nåede frem til, at der skulle være mellem et og fire energispareudvalg i Frederiksborg Amt. Fire-udvalgsmodellen gik på at opdele energispareudvalgene efter det eksisterende kommunesamarbejde. To-udvalgsmodellen gik på at dele amtet op i to, et energispareudvalg for Bycirkelsamarbejdet med tre kommuner uden for amtet og et energispareudvalg for resten af amtet. Det sidste forslag bestod i at etablere et energispareudvalg for hele amtet. Der var mest stemning for et eller to udvalg. Den endelige afgørelse ville afhænge af Bycirkelsamarbejdet<sup>20</sup>.

Gruppen blev enig om, at Nordsjællands Miljø- og Energikontor skulle opfordres til at tage rollen som igangsætter af processen med at etablere et eller to energispareudvalg, da dette kontor bliver betragtet som en neutral aktør såvel politisk som økonomisk.

Flere af mødedeltagerne gav udtryk for, at det var problematisk udelukkende at besætte kommuneposterne i energispareudvalget med Agenda 21 medarbejdere, når det i praksis er kommunernes energiansvarlige, der tager sig af energi i kommunernes ejendomme og Agenda 21 medarbejderne, der tager sig af adfærdsændringer hos borgerne og miljø. Det blev derfor foreslået at opfordre Nordsjællands Miljø- og Energikontor til at afholde et møde for de energiansvarlige og Agenda 21 medarbejderne i kommunerne på Amtsgården i Hillerød den 24. april. Formålet med mødet skulle være at opstille modeller for energispareudvalg i prioriteret rækkefølge til politisk behandling.

#### *MØDE I ENERGISAMARBEJDET*

To dage senere, den 8. marts, afholdt Hillerød elforsyning et møde i det uformelle energisamarbejde, hvor Nordsjællands Miljø- og Energikontor blev opfordret til at være arrangør for mødet rettet mod kommunernes energi- og bygningsansvarlige samt Agenda 21-medarbejdere i Frederiksborg Amt den 24. april. Nordsjællands Miljø- og Energikontor tog imod opfordringen. Jeg deltog i mødet, og det blev besluttet, at jeg skulle facilitere mødets gruppearbejde. Dette blev

---

<sup>19</sup> Agenda 21 erfa-gruppen, er et netværk af Agenda 21 medarbejdere fra kommunerne i Frederiksborg Amt, som mødes ca. 4 gange om året og udveksler erfaringer.

<sup>20</sup> Oplysningerne stammer fra referat af Agenda 21 erfagruppemøde i Fredensborg den 6/3 2001.

dog senere droppet, da det blev besluttet, at mødet hovedsageligt skulle have til formål at informere deltagerne om energispareudvalgene og kun i mindre grad være et ideudviklingsforum<sup>21</sup>.

#### *MØDET PÅ AMTSGÅRDEN*

Den 24. april afholdt NMEK som planlagt et møde for kommunernes energi- og bygningsansvarlige samt Agenda 21-medarbejdere i Frederiksborg Amt. Invitationerne var rettet mod tekniske direktører, Agenda 21-kontaktpersoner og energi/bygningsansvarlige i kommunerne, og der deltog i alt 11 bygningsansvarlige, 3 Agenda 21-medarbejdere og 2 repræsentanter fra Hillerød og Helsingør elforsyninger. Mange Agenda 21-medarbejdere udeblev, hvilket blandt andet skyldtes, at deres chefer havde vurderet at energispareudvalgsarbejdet lå uden for deres område. Mødet blev indledt med et oplæg om baggrunden for og intentionerne med energispareudvalgene af Jesper Lorentzen fra Energistyrelsen, efterfulgt af en gennemgang af, hvad der var sket efter lovens vedtagelse, og til sidst et oplæg om Bycirkelsamarbejdet og dets bud på et energispareudvalg. Mødet blev afsluttet med en times gruppearbejde og opsamling på en fælles udmeldelse i plenum<sup>22</sup>.

Jeg deltog i mødet og fornemmede, at deltagerne i løbet af mødet fik en fornemmelse for, hvordan energispareudvalget kunne bruges. Diskussionerne tog dog mest en drejning i retning af dannelse af erfaringsgrupper, da mange af de tilstedeværende bygningsansvarlige ofte sidder alene med opgaverne og mangler et fagligt netværk.

#### *BREV TIL KOMMUNERNE*

I mellemtiden havde NESA den 30. marts udsendt et brev til kommunerne, forsyningsselskaber, energikontorer m.fl. med information om status for arbejdet, oplæg til kommunal indsats for energibesparelser med konkrete forslag til energispareaktiviteter, samt en rapport om energiforbruget i kommunerne<sup>23</sup>.

### **3.5 SWOT-MATRIX**

Som det fremgår af ovenstående gennemgang, er det ikke lige til at etablere et energispareudvalg, da der skal tages højde for mange faktorer. For at kunne give et bud på, hvordan udvalgene skal nå deres mål, er det nødvendigt at få struktureret problemerne. Til dette har jeg valgt at bruge første del af SWOT-analysen, SWOT-matricen. En uddybelse af SWOT-analysens elementer kan findes i Sørensen og Vidals lærebog: *Strategi og planlægning som læreprocesser* (Sørensen et al, 1999). I tabel 3.1 ses SWOT-matricen for hvert udvalg. Tabel 3.2 viser udvalgenes fælles styrker og svagheder, og endelig kan udvalgenes eksterne muligheder og trusler ses i tabel 3.3.

---

<sup>21</sup> Oplysningerne stammer fra egne iagttagelser.

<sup>22</sup> Oplysningerne stammer fra mødereferat.

<sup>23</sup> Oplysningerne stammer fra samtale med Jørn Scharling Holm fra NESA.

**Tabel 3.1: Styrker og svagheder ved etableringen af sjællandske energispareudvalg.**

**ENVA: Energispareudvalg for den nordlige del af Vestsjællands Amt**

**ESVRA: Energispareudvalget for den sydlige del af Vestsjællands og Roskilde Amter.**

**KBHE: Københavns Energispareudvalg**

**NESA: Energispareudvalget i NESA og HNG's fælles forsyningsområde**

<b>Udvalgenes interne styrker</b>	<b>Udvalgenes interne svagheder</b>
<b>ENVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>NVE er meget engageret i etableringen af udvalget</li> <li>NVE har ringet rundt til alle deltagere som ikke kunne møde op</li> <li>Vestsjællands Miljø – og Energikontor er meget engageret i etableringen af udvalget</li> <li>En arbejdsgruppe med forskellige aktører blev nedsat til at udarbejde et udkast til en forretningsorden</li> <li>Fjernvarmeværkerne deltog til det første stormøde</li> </ul>	<b>ENVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Udvalget dækker et stort geografisk område</li> <li>Kun halvdelen af de indbudte mødte op til mødet</li> <li>Fjernvarmeværkerne har svært ved at se, hvad deres rolle er i et energispareudvalg</li> <li>Der er hverken blevet givet positiv eller negativ kritik af forretningsordenen</li> </ul>
<b>ESVRA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geografisk mindre område</li> <li>Deltagere fra kommuner, amter, miljø – og energikontor, gasselskaber og elselskaber deltog til stormødet</li> </ul>	<b>ESVRA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Den manglende bekendtgørelse til varmesektoren har sat etableringen i stå</li> <li>Fjernvarmeværkerne deltog ikke i stormødet</li> <li>De fleste deltagere til stormødet havde svært ved at se, hvad udvalget skulle bruges til</li> <li>De fleste deltagere virkede uengagerede til stormødet</li> <li>Kommunerne ved ikke, hvem de skal sende til møderne</li> <li>Det er udelukkende energiselskaberne, som har udarbejdet forretningsordenen</li> <li>Referatet fra stormødet er udeblevet, hvilket kan sende signaler om manglende engagement fra SEAS's side.</li> </ul>
<b>KBHE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle energiarter samlet i et selskab, hvilket gør det nemmere at samarbejde på tværs af disse områder</li> <li>Geografisk et lille område</li> <li>KE forklarede til stormødet, hvordan KE kan bruges af de øvrige aktører</li> </ul>	<b>KBHE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stor befolkningstæthed</li> <li>Kun 20 ud af 150 inviterede mødte op til stormødet</li> <li>Aktørerne bortset fra energiselskaberne har ikke forklaret, hvordan de kan bruges af de øvrige aktører</li> <li>KE og HNG havde vedtaget forretningsordenen inden stormødet</li> <li>Forretningsordenen blev ikke udsendt før stormødet</li> </ul>
<b>NESA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mange deltagere engageret i udvalget</li> <li>NESA tager ud og danner netværk</li> <li>Enighed blandt deltagerne om udvalgets opgaver</li> </ul>	<b>NESA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Energiselskaberne har udarbejdet et udkast til forretningsorden uden inddragelse af de øvrige aktører</li> <li>Uenighed om udvalgets størrelse</li> <li>Meget stort geografisk område</li> <li>Mange (70 –100) deltagere til udvalgs møderne</li> </ul>

**Tabel 3.2: Udvalgenes fælles styrker og svagheder**

<b>Udvalgenes fælles interne styrker</b>	<b>Udvalgenes fælles interne svagheder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvalgene har ikke en leder, hvilket kan give mulighed for, at alle vil føle et ejerskabsforhold til udvalget</li> <li>• Enkelte deltagere kan ikke pålægge andre deltagere opgaver mod deres vilje. Denne struktur kan give plads for en større idegenerering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhvervsforeninger og –virksomheder har ikke deltaget i stormøderne</li> <li>• Aktørerne har ingen kompetence mht. at etablere et udvalg af denne karakter (med mange forskellige aktører)</li> <li>• De bygnings- og energiansvarlige kender ikke de Agenda 21-ansvarlige i kommunerne</li> <li>• Udvalget har ikke en leder, hvilket kan have den konsekvens, at ingen tager et ansvar for udvalgets opgaver</li> <li>• Udvalgene har ingen ressourcer</li> <li>• Enkelte deltagere kan ikke pålægge andre deltagere opgaver mod deres vilje, hvilket kan afskrække aktører, som ikke besidder midler til energibesparelser</li> <li>• Mange deltagere prioriterer ikke udvalget højt i deres egen organisation og afsætter derfor ikke mange ressourcer til mødedeltagelse</li> <li>• Deltagerne har svært ved at forholde sig til projekter, der foregår i et geografisk område fjernt fra deres eget.</li> <li>• Kommunerne ved ikke, hvem de skal sende til udvalgsmøderne</li> </ul>

Som det fremgår af svaghederne i tabellerne 3.1 og 3.2 er der behov for, at udvalget får konkretiseret, hvilke opgaver udvalgene skal arbejde med, således at kommunerne kan få afklaret, hvem de skal sende til udvalgsmøderne, samt at aktørerne i øvrigt, især fjernvarmeværkerne, kan vurdere, hvad de kan få ud af udvalgsarbejdet. En afklaring af udvalgsopgaverne kan muligvis vise de ressourcesvage aktører, at udvalget på længere sigt vil være en ressourcebesparende instans i aktørernes daglige arbejde. Det står dermed klart, at udvalgene har et identitetsproblem. Endvidere er der behov for at deltagerne lære hinandens baggrund at kende, da dette vil give en bedre forståelse for argumenterne bag ideerne og vil sætte projektideerne i et nyt perspektiv. Udvalgenes geografiske størrelse har også vist sig at være et problem for mange af deltagerne i udvalgene, og der vil derfor være behov for en nærmere afklaring af disse forhold.

Som det endvidere fremgår af SWOT-matricen har de fleste deltagere været i tvivl om, hvad udvalgene skal bruges til, hvilken rolle de skal indtage i udvalgene, og hvordan de kan samarbejde med de øvrige deltagere, og dermed har interessen for at afsætte ressourcer til mødedeltagelse været begrænset. Det fremgår endvidere, at energiselskaberne har været usikre over for, hvordan de øvrige aktører skal inddrages i udvalgene. Det vil derfor være oplagt at inddrage en facilitator, som kan støtte udvalgene i at få konkretiseret udvalgets koordinerings- og projektaktiviteter og styrket samarbejdet mellem deltagerne. Løsningen af de interne problemer vil blive behandlet i kapitel 5.

**Tabel 3.3: Energispareudvalgenes omgivers muligheder og trusler**

Omgivelsernes muligheder	Omgivelsernes trusler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inddragelse af energikonsulenter</li> <li>• Bekendtgørelse fra Energistyrelsen</li> <li>• Inddragelse af lokale Agenda 21-grupper</li> <li>• DEF for udvalget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen økonomisk støtte fra Energistyrelsen</li> <li>• DFF var imod udvalget</li> <li>• SEK var imod udvalget</li> <li>• KL var imod udvalget</li> <li>• Det liberaliserede elmarked slår igennem og elselskaberne bliver knap så forhippede på at lave energibesparelser</li> </ul>

Udvalgenes eksterne trusler og muligheder vil ikke blive diskuteret, da dette ligger uden for problemformuleringen.

### 3.6 SAMMENFATNING

Det fremgår af den historiske gennemgang, at elselskaberne har været initiativtagerne til samtlige udvalg, og med undtagelse af NVE, som indkaldte kommunerepræsentanter, repræsentanter fra miljø- og energikontoret og en gasrepræsentant til de indledende møder, har alle afholdt indledende møder udelukkende med energiselskaber. Efter de indledende møder har der været lidt variation i forløbet. NESA indkaldte kommunernes bygnings- og Agenda 21-ansvarlige og grønne guider til et informationsmøde og afholdt et stormøde for alle relevante organisationer efterfølgende. NVE indkaldte alle energiselskaberne til et stormøde og afholdt efterfølgende et stormøde for alle relevante organisationer. KE afholdt et stormøde for alle relevante organisationer, og endelige afholdt SEAS ligeledes et stiftende stormøde for alle relevante organisationer. NVE adskiller sig således fra de øvrige energiselskaber ved at have inddraget kommunerne og miljø- og energikontoret tidligt i forløbet, hvorimod de øvrige energiselskaber har inddraget dem sidst i etableringsfasen.

Som det eneste elselskab havde KE opfordret de øvrige deltagere til at indsende forslag til aktiviteter inden stormødet og rettede dermed stormødets fokus mod aktiviteterne i udvalget. De øvrige elselskaber havde udsendt forslag til forretningsordenen, hvilket KE undlod, da den allerede var vedtaget af energiselskaberne, hvorimod de øvrige elselskabers fokus har været rettet mod udvalgets struktur, geografiske afgrænsning, medlemmer, forretningsgang etc.

Modsat de øvrige elselskaber havde NESA med stormødets mødeform med gruppearbejde lagt op til, at de øvrige organisationer skulle inddrages i diskussionen om forretningsordenens indhold. SEAS og NVE havde ligeledes intentioner om at få skabt en diskussion, men deltagernes usikkerhed i forhold til udvalgets funktion og deres egen rolle samt mødets struktur uden gruppearbejde frembragte ikke den forventede diskussion af forretningsordenen. KE havde samme vanskeligheder med at få skabt en diskussion. Det kan således konkluderes, at møde formen har betydning, og at gruppearbejde kan styrke deltagernes engagement i udvalgene.

Deltagernes reaktioner og engagement har været forskellige i hver situation. NESA's udspil havde den virkning, at de øvrige organisationer følte, at NESA var dominerende, og tog til genmæle ved



at arrangere møder, hvor formålet var, at de øvrige aktører skulle finde deres eget standpunkt. KE's gennemgang af projektforslagene gav de øvrige deltagere en bedre forståelse for, hvad energispareudvalget kunne bruges til. SEAS's udspil opildnede ikke til et stort engagement til mødet. Hvorvidt dette engagement er kommet siden hen, er vanskeligt at bedømme, da jeg af tidsmæssige årsager ikke har haft kontakt til deltagerne siden mødet. Ligeledes er det vanskeligt at vurdere konsekvenserne af NVE's fremgangsmåde, da virkningerne af mødet endnu ikke har vist sig. Det kan således konkluderes, at elselkabernes fremgangsmåder har haft indflydelse på det videre forløb i udvalgene.

På baggrund af SWOT-matricen er der identificeret seks problemer, som udvalgene skal arbejde videre med. Det drejer sig udvalgets manglende identitet, manglende konkrete projektforslag, uenighed om geografisk områder, deltagerne kender ikke hinanden, der er frygt for dannelse af A- og B- hold, altså interessekonflikter og endelig manglende visioner.



## 4 AKTØRANALYSE

I de foregående to kapitler er lovgivningens ramme, de landsdækkende interesseorganisationers holdninger til energispareudvalgene, de enkelte udvalgs etableringsforløb og –barrierer beskrevet for at give en forståelse for, under hvilke betingelser udvalgene er etableret, og som det er fremgået, er der behov for inddragelse af en facilitator. For at kunne give et kvalificeret bud på, hvordan udvalgene skal faciliteres, er det også nødvendigt at kende de enkelte aktørers syn på etableringen af energispareudvalgene, da eventuelle interessekonflikter kan have betydning for, hvorledes faciliteringen skal foregå. Dette kapitel er derfor resultaterne af den aktøranalyse jeg har foretaget. Det skal understreges, at en aktøranalyse ikke kan erstatte den baggrundsviden facilitatoren skal indhente om hver deltager i udvalget forud for mødet, da facilitatoren ikke faciliterer aktører, men personer. Nærværende kapitel skal derfor betragtes som en detaljeret beskrivelse af udvalgenes baggrund.

Aktøranalysen baseres på telefoninterviews af 12 personer, som tilsammen giver et billede af de syv mest fremtrædende aktører i NESA's og HNG's fælles forsyningsområde. Aktørerne er el-, gas- og varmforsyningsselskaberne, miljø- og energikontoret, amtet, energi- og bygningsansvarlige i kommunerne og kommunernes Agenda 21-ansvarlige. Disse og andre aktører er også fremtrædende i de øvrige energispareudvalgsområder, men da etableringen af udvalget har været mest fremskredent i NESA's og HNG's fælles forsyningsområde tager denne analyse udgangspunkt i data fra dette område. Interviewene er kvalitative semistrukturede interviews baseret på en interviewguide jævnfør Kvale (Kvale, 1994).

Kapitlet indledes med min tolkning af aktørernes bud på energispareudvalg for at give et samlet billede af de forskellige opfattelser af udvalgenes struktur. Dernæst gives en analyse af de enkelte aktører med udgangspunkt i en beskrivelse af de enkelte interviewpersoners daglige opgaver, netværk og rolle i energispareudvalgene. Denne fremlæggelsesform er valgt for at vise, at hver enkelt aktør kan have mange forskellige opgaver og flere forskellige holdninger til energispareudvalgene.

## **4.1 TRE BUD PÅ ENERGISPAREUDVALG I NESA OG HNG'S FÆLLES FORSYNINGSOMRÅDE**

Da aktørerne i energispareudvalgene har forskellige interesser, bliver deres bud på energispareudvalg også vidt forskellige, hvilket afspejler sig i forslagene til struktureringen af udvalgene. Jeg har derfor i det følgende forsøgt at samle aktørernes bud på energispareudvalg i tre hovedgrupper, for at give et overskueligt billede af budene.

### **4.1.1 DET STORE REGIONALE ENERGISPAREUDVALG**

Det store regionale energispareudvalg er et centralt energispareudvalg, som dækker alle 42 kommuner i NESA's og HNG's fælles forsyningsområde. Deltagerne mødes en gang årligt for at drøfte kommende aktiviteter for det efterfølgende år og udveksler erfaringer og ideer med hinanden. Lokalt vil der blive dannet mange små netværk mellem deltagerne - hvis de ikke allerede eksisterer - som vil arbejde med de planlagte energibesparelsesaktiviteter i løbet af året. Eksempler på netværk kan være Bycirkelsamarbejdet og erfagrupper for f.eks. de bygnings-/energiansvarlige i kommunerne. Erfagrupperne vil dække et område med en størrelse på omkring fem kommuner.

Alle personer med en energifaglig indsigt, og som arbejder med energibesparelser til daglig, har mulighed for at deltage i energispareudvalget. Energispareudvalget er altså åbent for el- og gasselskaberne og repræsentanter for fjernvarmeværkerne, Agenda 21-medarbejderne i kommunerne, bygnings- eller energiansvarlige i kommunerne, energi- og miljøkontorer, græsrodder og virksomheder. Som angivet i loven etablere energispareudvalget et sekretariat, og forsyningsselskaberne vil varetage denne funktion på skift.

Energispareudvalget vil endvidere have et forretningsudvalg, som skal varetage indkaldelse til og afholdelse af møder i energispareudvalget, udarbejdelse af redegørelser etc. Forretningsudvalget vil bestå af en repræsentant for hver af el-, gas- og varmesektorerne, en repræsentant for kommunerne og en for græsrodsorganisationerne, og det har bemyndigelse til at beslutte, hvem der kan deltage i energispareudvalget.

### **4.1.2 DET MELLESTORE REGIONALE ENERGISPAREUDVALG**

Det mellemstore regionale energispareudvalg adskiller sig geografisk og strukturelt fra store regionale energispareudvalg ved at være en videreudvikling af eksisterende netværk i lokalområdet og afgrænset som disse netværk til et område på størrelse med det halve eller hele Frederiksborg Amt. Grænserne kunne eksempelvis følge Agenda 21-grupperne eller de kommunale netværks grænser (Bycirkelsamarbejdet og resten af amtet). Udvalget vil afholde møder en gang i kvartalet.

Det mellemstore regionale energispareudvalg er endvidere karakteriseret ved, at deltagerne kan beslutte, hvilke fælles kampagner og projekter, der skal sættes i gang ud over de aktiviteter, aktørerne laver hver især. Beslutningerne kan træffes ved flertalsafgørelser og ikke som i de øvrige typer udvalg ved enstemmighed. Det er et demokratisk energispareudvalg, hvor alle deltagere har lige stor indflydelse på beslutningerne. Hver erfaringsgruppe har en repræsentant, som kan afgive

en stemme. Eksempelvis vil alle elselskaberne i området sende en repræsentant. Afstemningerne foregår som i EU, beslutninger træffes med 2/3 flertal. Udvalget har adgang til en fond finansieret ved en procentsats af PSO-midlerne<sup>24</sup>, og deltagerne har dermed handlefrihed til at iværksætte aktiviteter.

Deltagerne i det mellemstore regionale energispareudvalg skal repræsentere el-, gas- og fjernvarmeselskaberne, energi- og Agenda 21-ansvarlige i kommunerne, grønne guider, energi- og miljøkontorer og Agenda 21-grupper. Sekretariatsfunktionen vil som i det store regionale energispareudvalg blive varetaget af energiselskaberne på skift.

Det mellemstore regionale energispareudvalgs struktur med flertalsafgørelse er dog ikke lovlig, da de enkelte energiselskaber skal have ansvaret for, hvordan pengene skal forvaltes.

#### **4.1.3 DET LOKALE ENERGISPAREUDVALG**

Udvalget er som det mellemstore regionale energispareudvalg etableret med udgangspunkt i eksisterende netværk. Der vil være mellem to og fire udvalg i Frederiksborg Amt. Eksempler på en opdeling i Frederiksborg Amt kunne være et udvalg for henholdsvis Bycirkelsamarbejdet, Helsingør elforsyningsområde og resten af amtet.

Deltagerne vil have en dialog med hinanden i deres daglige arbejde og dermed bruge hinanden til erfaringsudveksling og samarbejde om projekter på kryds og tværs af fagområder og om koordinering af indkøb og tiltag.

Udvalget vil bestå af repræsentanter fra henholdsvis eksisterende og kommende erfagrunder for de energi- og bygningsansvarlige samt Agenda 21-ansvarlige i kommunerne – altså en rotationsordning mellem kommunerne, repræsentanter fra el-, gas- og varmeselskaberne, handelstandsforeninger, NGO'er og energi- og miljøkontorer. Erfagrunderne vil diskutere praktiske tiltag modsat diskussionerne i energispareudvalget som vil være af en overordnet politisk karakter.

### **4.2 ELFORSYNINGSSSELSKABERNE**

Beskrivelsen af denne aktør er baseret på to interviews med medarbejdere fra NESA og Hillerød elforsyning, som repræsenterer henholdsvis et stort og lille elforsyningsselskab.

#### **4.2.1 NESA**

NESA yder rådgivning til en lang række interessenter på elbesparelsesområdet: Erhvervsvirksomheder, boligkunder og stat, amt og kommuner. For erhvervsvirksomhederne yder NESA telefonisk rådgivning og udsender materiale til de mindre erhvervskunder. De større erhvervskunder kan modtage konsulentarbejde i forbindelse med teknologianalyser, energisyn og energiledelse. Herudover kan NESA rådgive virksomhederne om energirigtig projektering og

---

<sup>24</sup> PSO: Public Service Obligations

indkøbspolitik og arrangere temamøder. I stat, amt og kommuner yder NESA energirådgivning i forbindelse med belysningsrenoveringer og laver pilotprojekter i samarbejde med disse institutioner. Herudover skaber NESA rammerne for vidensformidling som f.eks. energikontoret i bycirkelsamarbejdet og kan fjernaflæse kunders forbrug og lægge data ud på internettet. NESA udarbejder endvidere forslag til strategier for kommunalpolitikkerne. NESA's indsats over for boligkunder omfatter telefonrådgivning, arrangementer om energirigtig adfærd, undervisning og temaarrangementer for skoleelever, udstillinger og udlåning af elmålere. (NESA, 1999)

NESA's netværk omfatter andre energiselskaber, rådgivningsfirmaer samt uformelle netværk heriblandt grønne guider, boligforeninger, store virksomheder og kommunale forvaltninger.

NESA's bud på et lokalt energispareudvalg er identisk med det store regionale energispareudvalg, hvor opgaverne vil være at planlægge og koordinere energibesparelsesaktiviteter for hele NESA's og HNG's fælles forsyningsområde samt give alle aktørerne et overblik over, hvad der foregår rundt omkring i området. NESA vil være centrum for vidensdeling og støtte eksisterende grupper, som eksempelvis energi- og miljøkontorer, grønne guider og andre organisationer i deres arbejde med energibesparelser lokalt, og NESA forventer, at de øvrige deltagere i energispareudvalget vil komme med forslag og ideer til aktiviteter. Derudover vil NESA i sit daglige arbejde forsætte med uddannelse af folk i lokalgrupper og yde energirådgivning lokalt. En af udvalgets første opgaver vil være at få skabt en fælles forståelse for, at udvalgets fokus skal ligge på det udførende arbejde. NESA forventer, at arbejdet med energispareudvalget vil forstærke netværkene lokalt og fremme dialogen og samarbejdet om gennemførelsen af eksisterende aktiviteter. NESA forventer at få mest mulig miljø for pengene og vil blandt andet arbejde for en forstærket indsats i kommunerne på energibesparelsesområdet. Energispareudvalgsarbejdet har indtil nu skabt et nyt samarbejde med Høje Taastrup Energi- og Miljøkontor om udlåning af elmålere.

NESA's medarbejdere har kun bemyndigelse til at tage beslutninger om små aktiviteter som f.eks. udlåning af elmålere. Beslutninger om større projekter og aktiviteter skal drøftes, gennembearbejdes og sammenholdes med eksisterende DSM-aktiviteter og kan derfor ikke besluttes på et ESU-møde.

#### **4.2.2 HILLERØD ELFORSYNING**

Hillerød elforsynings medarbejders arbejdsområde omfatter industri-, erhvervs- og offentlige virksomheder samt boligkunder og medarbejderen udarbejder Hillerød elforsynings DSM-plan. Industrikunderne får rådgivning om energirigtige nyindkøb, og erhvervskunderne får energirådgivning vedrørende energiledelse og tilskudsordninger samt tilsendt nyhedsbreve. Boligkunderne får tilsendt informative elregninger og kan få telefonisk rådgivning samt modtage besøg af en elkonsulent. Hillerøds elforsyning tilbyder endvidere udlåning af bimålere og kan tilbyde pc-programmer til styring af energiforbrug. Herudover har Hillerøds elforsyning et kundeblad og er ved at udarbejde en hjemmeside på internettet, hvor kunderne kan gå ind og

sammenligne deres forbrug med andres. Endelig underviser Hillerød elforsyning skoleelever i energirigtig adfærd.(Hillerød, 1999)

Medarbejderens netværk omfatter et samarbejde med mindre elforsyninger på Sjælland, amtet, Agenda 21-grupper, Solar og det lille energisamarbejde bestående af amtets projektleder, Hillerød og Helsingørs elforsyninger, Hillerød kommunes Agenda 21-medarbejder, Bycirkelns Agenda 21-medarbejder og Nordsjællands Miljø- og Energikontor.

Medarbejderens bud på et lokalt energispareudvalg er identisk med det mellemstore regionale energispareudvalg - dog med den tilføjelse, at BST, erhvervslivet og især Teknologisk informationscenter (TIC) samt amtet bør deltage i udvalget. TIC bør inddrage informationer om energibesparelser i sin information til virksomhederne og vil derfor være oplagt at have med i udvalget. Udvalgets opgaver vil være at udarbejde fælles strategier for alle aktørerne, at koordinere indsatsen, skabe kontakter mellem deltagerne og skabe rum for vidensdeling og videregivelse af informationer. Mellem møderne vil deltagerne periodevis samarbejde om udveksling af oplysninger til brug for målrettede kampagner og informationsmateriale og orientere hinanden om egne og andres projekter og herved skabe synergi om aktiviteterne. Deltagerne skal arbejde så tæt sammen, at de kender hinandens arbejdsområder og kan henvise kunderne til hinanden efter behov. Medarbejderen mener, at der i dag er et klart behov for at samarbejde på tværs, og at energispareudvalgene vil kunne skabe rammerne for dette samarbejde.

Hillerød elforsynings rolle i energispareudvalget vil være at støtte projekter og yde uvildig rådgivning. Deltagerne i udvalget vil løse opgaver sammen i perioder, når der er behov for det, og skal i deres daglige arbejde henvise til hinanden. Eksempelvis skal Hillerød elforsyning henvise til NMEK, når snakken falder på biobrændselsanlæg, og NMEK henviser til Hillerød elforsyning, når spørgsmålene går på elbesparelser. Energispareudvalget skal kunne tilbyde kommunerne skriftligt materiale, således at kommunerne får lettere ved at træffe beslutninger om energibesparelsesaktiviteter. Medarbejderen har et klart bud på energispareudvalgets første opgaver. Først skal der udarbejdes en oversigt over informationssteder, og kunderne skal informeres om energispareudvalgets eksistens, således at de ved, hvor de skal få svar på deres spørgsmål. Der kunne eksempelvis oprettes et 70-nummer, som deltagerne i udvalget passede på skift, og som sørgede for, at kunderne blev omstillet til de rigtige folk. Det optimale vil være, at kunderne ikke fornemmer, at de taler med mange forskellige kontorer. Derudover skal deltagerne i udvalget have fælles udstillinger og eventuelt messer. For det tredje bør deltagerne få en bred viden om de andre deltagers arbejdsområder, og som det fjerde skal der indføres hensigtsmæssige indkøbspolitikker i den offentlige sektor.

Medarbejderen har ikke noget kommissorium til at tage beslutninger på elforsyningens vegne.

### **4.3 GASFORSYNINGSSSELSKABERNE**

Beskrivelsen af denne aktør er baseret på et interview med en medarbejder i HNG's og Naturgas Midt Nords fællessekretariat.

#### **4.3.1 HNG**

HNG yder til daglig telefonrådgivning til kunderne og udsender et blad med spareråd og afholder årlige udstillinger, hvor kunderne kan få rådgivning. HNG rådgiver blandt andet om konvertering fra el til naturgas og har i den forbindelse samarbejdet med NESA. NESA har ligeledes rådgivet om håndteringen af store forbrugere. Derudover har HNG kontakt til Bycirkelsamarbejdet og de øvrige gasselskaber samt Dansk Gasteknisk Center. HNG udbyder i samarbejde med de øvrige gasselskaber kurser og udvikler koncepter.

HNG's bud på et lokalt energispareudvalg er identisk med det store regionale energispareudvalgs struktur, og opgaverne i udvalget er identisk med NESA's forslag. HNG forventer, at deltagerne i det daglige arbejde vil snakke sammen om forslag til planer for det kommende år og drøfte rådgivningen af de enkelte målgrupper. HNG vil inddrage alle aktører, som kan give input til gode ideer. Her vil energi- og miljø-kontorerne være relevante i forbindelse med at formidle HNG's energispareråd ud til borgerne og videregive borgernes ønsker til HNG. HNG's medarbejder frygter, at 20-25 udvalg i NESA's og HNG's fælles forsyningsområde vil blive alt for tungt administrativt, og det vil derfor være mere overskueligt med det store regionale energispareudvalg. Det er vigtigt, at pengene bliver brugt på energibesparelser og ikke på møder. HNG anser det for en god ide at have et sted, hvor forsyningsselskaberne har pligt til at koordinere deres aktiviteter, og hvor der kan samarbejdes om energibesparelser, og mener, at energispareudvalgene muligvis er stedet, hvor det kan ske.

HNG's rolle i ESU vil være at støtte med teknisk ekspertise lokalt og støtte etableringen af lokale netværk. Endvidere vil HNG tage ud til kunderne og rådgive og vejlede om fyringsanlæg og klimaskærme. Endelig vil HNG stille sekretariatsbistand til rådighed. HNG forventer, at arbejdet i ESU vil give deltagerne gensidig inspiration og give energiselskaberne mulighed for at koordinere deres arbejde, eksempelvis ved at fokusere på den samme type virksomhed på en gang, frem for at virksomheden skal have tre besøg og tre forskellige informationsfoldere. Arbejdet med etableringen af ESU har indtil videre skabt nye samarbejder med SEAS, NESA og KE. Udvalgets første konkrete opgave kunne være at få skabt et samarbejde med kommunernes energiansvarlige om energiledelse. HNG's fremtidige deltager i ESU vil være en ansvarshavende energirådgiver og ikke en rendyrket tekniker, da repræsentanten skal formidle HNG's overordnede målsætninger.

### **4.4 FJERNVARMEVÆRKERNE**

Beskrivelsen af denne aktør er baseret på interviews af to medarbejdere fra henholdsvis et fjernvarmeværk uden for Frederiksborg Amt og inden for VEKS-området og et fjernvarmeværk inden for Frederiksborg Amt og uden for VEKS område, Roskilde og Græsted Fjernvarmeværk.



Det forventes, at disse forskellige tilhørsforhold vil give et varieret billede af aktørens holdninger og ideer til energispareudvalgene.

#### **4.4.1 ROSKILDE FJERNVAMEVÆRK**

Roskilde Fjernvarmeværks medarbejder arbejder til daglig med at yde teknisk rådgivning til kunderne om el og varmekonsum og informerer yderligere kunderne i form af brochurer. Endvidere udarbejder medarbejderen DSM-planer for Roskilde elforsyning. Roskilde fjernvarmeværk yder ligeledes forbrugerinformation til borgerne i forbindelse med den årlige udstilling i Roskilde og fremviser målere og andet el-, vand og varmeudstyr. Medarbejderen har kontakt til alle energirådgivere i hele landet og lidt kontakt til andre varmerådgivere. Endvidere samarbejder medarbejderen med kommunens Agenda 21-gruppe.

Roskilde fjernvarmeværk ligger stadig i forhandlinger med NESA og HNG om energispareudvalgenes struktur, og det er derfor ikke muligt at få Roskilde fjernvarmeværks konkrete bud på udvalgets struktur og funktion. Den energiansvarlige forventer dog, at der vil blive et til fem, højst 10, udvalg i NESA og HNG's fælles forsyningsområde, og at der vil blive nedsat et forretningsudvalg med repræsentanter fra forsyningsselskaberne og muligvis kommunerne. Medarbejderen vil kunne arbejde meget selvstændigt i udvalget. Alle i kommunens Agenda 21-gruppe skal deltage i energispareudvalget, hvilket blandt andre inkluderer handelsstandsforeningen, NGO'er og ansatte i kommunerne. NGO'erne har mange gode ideer og vil kunne fungere som idebank for udvalget. Den energiansvarlige forventer, at Roskilde Fjernvarmeværk får fuld indflydelse på arbejdet i udvalget og vil deltage aktivt i ydelserne til sekretariatsudgifterne og de konkrete projekter. Endelig forventer medarbejderen, at energispareudvalget vil kunne skabe en interesse for energibesparelser og et samarbejde med kommunerne og NGO'erne om boligkunderne.

Det er vanskeligt at vurdere, hvilket af de tre bud på energispareudvalgene der passer bedst på Roskilde Fjernvarmeværks bud, idet der kun er givet ganske få oplysninger. Et gæt vil være en struktur som i det mellemstore regionale energispareudvalg, dog uden at anvende flertalsafgørelser - da Roskilde Fjernvarmeværk ønsker et til ti udvalg i NESA's forsyningsområde.

#### **4.4.2 GRÆSTED FJERNVARMEVÆRK**

Græsted Fjernvarmeværks medarbejders daglige arbejde består i - ud over driften af værket - at tage ud til kunder og vejlede om energibesparelser. Vejledningen omfatter udluftning i boliger, anbefalinger om efterisolering og udskiftning af vinduer samt opsætning og korrekt anvendelse af termostater på radiatorer. Medarbejderen har ikke kompetence til at rådgive<sup>25</sup> om disse tiltag og henviser derfor kunderne til VVS'ere og energikonsulenter. Derudover sender medarbejderen brochurer ud til kunderne om energibesparelser. Medarbejderen har et tæt samarbejde med de lokale håndværkere og deltager via sit medlemskab hos DK-teknik og DFF i kurser og får

---

<sup>25</sup> Med rådgivning, menes der i dette tilfælde beregninger af varmetab etc.

herigennem fornyet sin viden. Endvidere har medarbejderen et lille samarbejde med Gilleleje og Helsingør Fjernvarmeværker, hvor erfaringer udveksles.

Medarbejderen er så småt gået i gang med etableringen af et energispareudvalg, og medarbejderens bud på udvalgets struktur passer ikke på nogle af de tre opstillede bud. Medarbejderen satser på at lave et lille energispareudvalg, som kun omfatter Gilleleje, Helsingør og Græsteds fjernvarmeværker og ikke andre aktører. Kommunen er og vil dog blive holdt orienteret om udvalgets aktiviteter. Udvalget vil afholde møder en gang om året og i øvrigt efter behov. Udvalget skal være et forum, hvor deltagerne kan udveksle erfaringer og gode ideer med mulighed for at indkalde eksperter, når deltagerens viden skal opdateres. Ekspertene kunne eksempelvis komme fra DK-teknik. Medarbejderen har vide rammer for at tage beslutninger i energispareudvalget. Deltagerens daglige opgaver i energispareudvalgets regi vil være at få udvidet vidensområdet inden for efterisolering, udskiftning af vinduer og inden for varmtvandsforbrug.

Et af udvalgets første arbejdsopgaver vil være at orientere forbrugerne på generalforsamlingen om energispareudvalget, og om hvor de kan henvende sig til energispareudvalget. Dernæst vil udvalget muligvis orientere forbrugerne skriftligt om udvalget. Medarbejderen forventer, at energispareudvalget vil sikre, at samarbejdet med Gilleleje og Helsingør fjernvarmeværker fortsætter, og at forbrugerne vil spare mere på varmen.

#### **4.5 MILJØ- OG ENERGIKONTORET**

Beskrivelsen af denne aktør er baseret på et interview med en medarbejder fra Nordsjællands Miljø- og Energikontor.

Medarbejderen vejleder til daglig borgerne om tilskudsordninger til vedvarende energi og informerer om varme vinduerkampagnen og har brochurer om energibesparelser liggende. Det er begrænset, hvor meget tid kontoret kan afsætte til energibesparelser, da det er finansieret af midler til vedvarende energi og ikke energibesparelser. Arbejdet med energibesparelser ligger dog inden for Nordsjællands Miljø- og Energikontors medlemsforenings formål. Medarbejderen har et stort netværk, som omfatter kommunernes Agenda 21- og bygningsansvarlige samt miljømedarbejderne, energikonsulenterne, som kontoret henviser til i forbindelse med ansvarspådragende rådgivning, Agenda 21-grupper, lokale VVS'ere, som kontoret henviser til, udsender nyhedsbreve til og inviterer til informationsmøder og endelig det lille energisamarbejde, som er beskrevet i afsnittet om Hillerød elforsyning.

Medarbejderens bud på et lokalt energispareudvalg er identisk med det mellemstore regionale energispareudvalg - dog med den tilføjelse, at naturfredningsforeningen, kommunernes sagsbehandlere og muligvis energikonsulenterne også bør sidde i udvalget. Udvalgets opgaver vil være identiske med Hillerød elforsynings opgaveforslag. Medarbejderen forventer ikke, at energispareudvalget kan bruges til ret meget hvis det ikke er muligt for udvalget at træffe en fælles

beslutning, men mener dog, at der er et stort behov for et forum, hvor aktiviteter kan koordineres og samarbejder kan indgås, således at de enkelte aktører ikke modarbejder hinanden.

NMEK vil sidde i energispareudvalget som borgernes og miljøets repræsentant og forventer, at udvalget kan skabe nye samarbejdsrelationer og kontakter mellem de enkelte deltagere, således at borgerne kan henvises til den rigtige fagmand. Endvidere forventer medarbejderen, at energiselskaberne og kommunerne koordinerer deres aktiviteter med NMEK, eksempelvis i form af oplysningsudvekslinger og informationskampagner til borgerne, og at alle aktørerne inviterer hinanden til udstillinger inden for energiområdet. Medarbejderen har kommissorium til at tage beslutninger inden for de områder, der ligger inden for foreningens formål og vedtægter.

#### **4.6 KOMMUNERNES AGENDA 21-ANSVARLIGE**

Beskrivelsen af denne aktør er baseret på medarbejdere fra en lille henholdsvis en mellemstor kommune, Skævinge og Helsingør Kommuner<sup>26</sup>. Det forventes, at disse forskellige tilhørsforhold vil give et varieret billede af aktørens holdninger og ideer til energispareudvalgene.

##### **4.6.1 SKÆVINGE KOMMUNES AGENDA 21-ANSVARLIGE**

I Skævinge kommune er miljømedarbejderen den Agenda 21-ansvarlige. Skævinge kommune har endnu ikke fået udarbejdet en strategi for sit Agenda 21-arbejde i kommunen, og miljømedarbejderen arbejder derfor kun ganske lidt med Agenda 21-opgaver. Miljømedarbejderen arbejder hovedsageligt med landbrugs- og virksomhedstilsyn, affaldsplanlægning, vandløb, vandværker, miljøgodkendelser, jordforurening og oplysningskampagner til borgerne og arbejder på ingen måde med energibesparelser. Alt arbejde, som vedrører energi internt i kommunen, varetages af kommunens bygningsansvarlige. Miljømedarbejderens netværk omfatter landbrugstilsynet, jordforureningsgruppen og andre miljøkontakter samt Agenda 21-erfagruppen i Frederiksborg Amt.

Skævinge kommune har endnu ikke taget endelig stilling til sin rolle i de lokale energispareudvalg, og udvalget vil blive nedprioriteret, med mindre det kommer på den politiske dagsorden. Miljømedarbejderen har kun gjort sig nogle få tanker om udvalgets funktion og ingen om dets struktur. Miljømedarbejderen forestiller sig, at udvalget vil få en ide- og erfagruppefunktion og forventer, at udvalget vil kunne skabe et samarbejde mellem kommunerne.

##### **4.6.2 HELSINGE KOMMUNES AGENDA 21-ANSVARLIGE**

Helsingør Kommunes miljømedarbejder varetager kommunens Agenda 21-opgaver og det daglige arbejde omfatter således miljøinformation, miljøstyring og Agenda 21-opgaver. Miljømedarbejderen arbejder hovedsageligt med kommunes grønne regnskaber og grønne indkøb inden for miljøområdet. Agenda 21-opgaverne omfatter udarbejdelse af en pendlerdatabase, arrangering af en miljøtrafikuge og grønne dage i Nordsjælland, projekt Bjørneklo og de lokale

---

<sup>26</sup> Skævinge Kommune har 5.500 indbyggere (bilag 1). Helsingør Kommune har 18.700 indbyggere (Helsingør, 2001).

energispareudvalg. Miljømedarbejderen er tilknyttet flere netværk heriblandt Foreningen for miljømedarbejdere i kommunerne, Agenda 21-erfagruppen i Frederiksborg Amt og har kontakt til de grønne guider og samarbejder med indkøbsmedarbejdere i tre kommuner.

Miljømedarbejderens bud på et energispareudvalg lægger sig tæt op ad det lokale energispareudvalg, hvor deltagernes opgaver i udvalget vil være at drøfte politiske energiplaner og udveksle erfaringer med hinanden og give inspiration til nye aktiviteter. Derudover vil der blive nedsat energiområdebestemte ad hoc grupper, som arbejder med konkrete projekter til daglig. Endvidere kan energiselskaberne og de øvrige deltagere bruge hinanden til at udveksle oplysninger, inspirere hinanden og få gode ideer til aktiviteter i deres daglige arbejde. Der skal være en dialog mellem alle aktørerne, således at de kan bruge hinanden som sparringspartnere og have mulighed for at drøfte aktiviteterne. Udvalget bør bestå af højst ti deltagere, og deltagerlisten, der er beskrevet i afsnittet om det lokale energispareudvalg, bør udvides til også at omfatte grønne guider og erhvervslivet. NESA bør på grund af sin størrelse have en repræsentant i hvert udvalg. Miljømedarbejderen forestiller sig at have rollen i energispareudvalget som den myndighed, der får deltagere til at mødes om projekter, og være katalysator i etableringsfasen. Derudover vil miljømedarbejderen sikre at ordningen bliver brugt ordentligt med mest hensyntagen til miljøet, og sikre, at der arbejdes videre med de gode projektforslag. Endelig vil miljømedarbejderen forsøge at holde NESA på plads, således at de ikke overtager styringen af udvalget. Miljømedarbejderen har kompetence til at tage beslutning om projekter, der kan bidrage med viden til kommunen, og har i øvrigt rimelige beføjelser til energibesparelserprojekter.

Modsat alle de øvrige aktører vil den miljøansvarlige placere sekretariatet hos Nordsjællands Miljø- og Energikontor, da kontoret er økonomisk og politisk neutralt, tilhører en landsdækkende organisation og i øvrigt vil være en naturlig del i projekter. Sekretariatets udgifter skal finansieres af energiselskaberne efter en fordelingsnøgle.

Det første konkrete tiltag i energispareudvalgets regi vil være at få dannet et overblik over, hvor der skal gribes ind i form af en geografisk kortlægning af energiforsyninger og energiforbrug. Det forventede udbytte af ESU er at få udarbejdet politiske energiplaner og anbefalinger samt at få inspiration til gode ideer og erfaringsudveksling. Miljømedarbejderen forventer også at få en bedre opfølgning på projekter.

## **4.7 KOMMUNERNES ENERGI- ELLER BYGNINGSANSVARLIGE**

Beskrivelsen af denne aktør er baseret på interviews med tre energi- eller bygnings-ansvarlige, to af dem uden og en af dem med tilknytning til en erfagruppe for energiansvarlige i kommunerne fra henholdsvis Frederiksværk, Græsted-Gilleleje og Stenløse kommuner.

### **4.7.1 FREDERIKSVÆRK KOMMUNES ENERGI- ELLER BYGNINGSANSVARLIGE**

Frederiksværk kommunes energiansvarlige arbejder til daglig med drift og vedligeholdelse af samt energistyring i kommunale ejendomme og sørger for, at der bliver lavet energirigtige tiltag i

forbindelse med bygningsrenoveringer. Den energiansvarlige bruger af og til energioplysningen og tager kontakt til NESA, når det drejer sig om elbesparelser i de kommunale ejendomme.

Den energiansvarliges bud på et energispareudvalg lægger sig tæt op ad det lokale energispareudvalg i den version, hvor der etableres fire ESU i Frederiksborg Amt, nemlig et for Helsingør elforsyningsområde, et for Bycirklen, et for Helsingør, Græsted-Gilleleje, Hundested, Skævinge og Frederiksværks kommuner, hvor NESA i øjeblikket ser på mulighederne for at få skabt et netværk og endelig et udvalg for resten af amtet. Den energiansvarlige forestiller sig, at der for hvert energispareudvalg vil være nedsat en erfaringsgruppe for de energi- og bygningsansvarlige i de tilhørende kommuner. Det lokale energispareudvalg skal være karakteriseret ved at være et forum uden myndighed. Deltagernes opgaver i udvalget vil være at drøfte projekter, udveksle erfaringer og give hinanden inspiration til nye ideer. En af udvalgenes første opgaver vil være at få nedsat disse erfaringsgrupper. Der vil endvidere være et stort kontaktudvalg/netværk, som samler op på aktiviteterne i alle udvalgene. Frederiksværk kommune har ikke taget endelig stilling til sin rolle i energispareudvalgene, men den energiansvarlige forventer at deltage aktivt i udvalget for at sikre indflydelse på tiltagene i lokalområdet og få del i erfaringsudvekslingen. Den energiansvarlige vil kun kunne tage beslutninger vedrørende projekter i kommunale ejendomme og i øvrigt kun bidrage med ideer og erfaringer. Af ressourcemæssige årsager vil den energiansvarlige muligvis kun deltage, hvis det er en fordel i det daglige arbejde med energibesparelser. Den energiansvarlige forventer, at energispareudvalgene vil skabe et tættere samarbejde mellem kommunerne og de øvrige aktører, mere koordination af tiltagene i lokalområderne og erfaringsudveksling.

#### **4.7.2 GRÆSTED-GILLELEJE KOMMUNES BYGNINGSANSVARLIGE**

Græsted-Gilleleje kommunes projektleder arbejder til daglig med drift og vedligeholdelse samt registrering af forbrug i kommunale ejendomme. Projektlederen har i sit daglige arbejde kontakt til håndværkere i bygningstjenesten og pedellerne i institutionerne og derudover personlige kontakter, som er opstået igennem forskellige projekter. Derudover holder projektlederen sig løbende orienteret gennem fagtekniske blade og kurser.

Projektlederens bud på et energispareudvalg lægger sig tæt op af det lokale energispareudvalg, hvor opgaverne i udvalget vil være identiske med opgaverne foreslået af Helsingør kommunes Agenda 21-ansvarlig. I hvilket omfang projektlederen vil deltage i energispareudvalgsarbejdet er et prioriteringsspørgsmål, som endnu ikke er afklaret. Projektlederens rolle vil være at videreføre ideer fra kommunen til energiforsyningsselskaberne, NGO'erne og de øvrige deltagere. Deltagerne skal være stærke inden for deres område, og foruden deltagerne i det lokale energispareudvalg vil projektlederen inddrage borgerforeninger, Agenda 21-grupper og lokalpressen i energispareudvalget. Lokalpressen vil kunne bruges til at få formidlet energispareudvalgets budskaber ud. Foruden udarbejdelse af energiplaner er det også vigtigt dels at få synliggjort, hvad energispareudvalget kan bruges til, og dels at deltagerne sætter sig nogle mål for, hvad de vil med udvalget. Det skal derfor dokumenteres, hvilke energibesparelsesaktiviteter der skal igangsættes, da

det vil være vanskeligt for flere af aktørerne at vurdere, hvad udvalget kan bruges til, før denne dokumentation er på plads. Et af udvalgets første opgaver bør ifølge projektlederen være at udarbejde et projektkatalog med konsekvensberegninger.

Projektlederen forventer, at energispareudvalget vil skabe et samarbejde mellem forsyningsselskaberne og kommunen, og at udvalget vil få mere politisk pondus end de eksisterende erfagrunder.

#### **4.7.3 STENLØSE KOMMUNES BYGNINGSANSVARLIGE**

Stenløse kommunes risikokoordinator arbejder til daglig med risikostyring og forsøger at mindske arbejdsskader samt hærverk og indbrud på de kommunale bygninger ved at udarbejde risikoanalyser. Derudover arbejder risikokoordinatoren med byfornyelse, anden registrering og analyse af energiforbrug samt drift og vedligehold af bygninger.

Risikokoordinatorens netværk omfatter Bycirkelns erfagruppe for energiansvarlige og amtets erfagrisikogruppe.

Risikokoordinatoren formoder, at et energispareudvalg med udgangspunkt i de seks kommuner inden for bycirklen - måske med lidt udvidelse - vil give et bedre samarbejde end i et helt amt. Risikokoordinatorens bud ligger dermed nærmest det lokale energispareudvalg.

### **4.8 AMTET**

Beskrivelsen af denne aktør er baseret på et interview af Frederiksborg Amts Agenda 21-projektleder.

Projektlederen arbejder med miljøpolitikken i amtet som en virksomhed og fører målsætningen om miljøhensyn ud i alle amtets institutioner på det adfærdsmæssige område ved blandt andet at nedsætte miljøgrupper for medarbejderne. Derudover arbejder projektlederen som amtets kontaktperson til alle Agenda 21-kontaktpersonerne i kommunerne og arrangerer årlige netværksmøder for lokale Agenda 21-grupper og grønne guider. Projektlederens overordnede mål er at bevidstgøre borgerne om deres forbrug. Projektlederen har kontakt til flere netværk, deriblandt Agenda 21-kontakt-personerne i amterne, miljøstyringsfolk i amterne, intern Agenda 21-gruppe i amtet, lokale Agenda 21-grupper i amtet, grønne guider og endelig det lille energisamarbejde beskrevet i afsnittet om Hillerøds energirådgivers netværk.

Projektlederens bud på et lokalt energispareudvalg har samme struktur som i det mellemstore energispareudvalg - dog uden anvendelse af flertalsafgørelser - i en version med kun et udvalg for hele Frederiksborg Amt. Etableres der flere udvalg inden for amtets område, vil amtet muligvis være nødsaget til at vælge et enkelt udvalg at deltage i af ressourcemæssige årsager. Projektlederen forventer ikke, at amtet vil få en overordnet rolle i udvalget og amtets deltagelse i udvalget er et spørgsmål om prioritering og vil afhænge af ressourcer og af, om aktiviteterne har interesse for

amtet. Deltagerne vil i deres daglige arbejde samarbejde om projekter på kryds og tværs af sektorer og sætte gang i en dialog.

Projektlederen forventer, at deltagerne i energispareudvalget kan give forskellige indfaldsvinkler på aktiviteterne og inspirere hinanden til nye ideer. Udvalget forventes også at kunne give mulighed for at få lavet en vurdering af effekterne ved en given indsats og få sat mere fokus på energibesparelser hos borgerne såvel som i virksomhederne. Endelig forventer projektlederen, at energispareudvalget vil være startskuddet til at få dannet netværk blandt kommunernes bygnings- og energiansvarlige. Amtets projektleder har stor råderet og har således kommissorium til at tage beslutninger om projekter, der ligger inden for projektlederens arbejdsområder

#### **4.9 SAMMENFATNING**

Som det fremgår af ovenstående gennemgang, er det inden for energibesparelsesområdet elforsyningernes opgave at yde teknisk rådgivning til erhvervsvirksomheder, boligkunder, stat, amt og kommuner om energibesparelser samt at vejlede om energibesparende adfærdsændringer. De er derfor interesseret i, at både virksomheder, kommuner, miljø- og energikontorer og gas- og varmforsyningsselskaber deltager i energispareudvalget for at få mulighed for at koordinere, samarbejde om konkrete aktiviteter og dele viden med disse parter og hermed nå ud til alle målgrupper. Elforsyningsselskaberne ser deres rolle som centrum for vidensdeling, projektstøtte og at yde uvildig rådgivning. Af ressourcemæssige årsager ønsker de et stort eller flere mellemstore regionale energispareudvalg.

Gasselskabernes opgave er at rådgive kunderne om konvertering fra el til naturgas og om effektiv udnyttelse af naturgassen. De ønsker af ressourcemæssige årsager et stort regionalt energispareudvalg, hvor alle aktører, som har gode ideer, kan inddrages. Deltagerne i udvalget skal koordinere aktiviteter og samarbejde om projekter. Gasselskabets rolle i energispareudvalget vil være at støtte med teknisk ekspertise og organisering af lokale netværk.

Fjernvarmeværkerne vejleder kunderne om varmebesparelser i boligen. De større fjernvarmeværker er villige til at indgå i et energispareudvalg med andre aktører, hvorimod de små værker udelukkende ønsker at udveksle erfaringer med andre små værker. Fjernvarmeværkerne er ikke indstillet på at indgå i en aftale med nogen andre aktører, før bekendtgørelsen til varmforsyningsloven er på plads.

Miljø- og energikontorerne opgaver består i at vejlede borgere om vedvarende energi og ressourcebesparende foranstaltninger. Af ressourcemæssige årsager ønsker miljø- og energikontorerne mellemstore regionale energispareudvalg, hvor deltagerne skal udarbejde fælles strategier, koordinere energibesparelsesindsatsen, skabe kontakter til hinanden, skabe rum for vidensdeling og udveksle erfaringer og informationer.

Kommunernes Agenda 21-anvarlige arbejder ikke med energibesparelser, men derimod med opgaver inden for miljøområdet, som dækker alt fra landbrugs- og virksomheds-tilsyn til ændring af folks kørselsvaner. De Agenda 21-ansvarlige i kommunerne går ind for et lokalt energispareudvalg, hvor deltagerne skal drøfte energiplaner, udveksle erfaringer og give hinanden inspiration til nye aktiviteter. Deltagerne skal repræsentere el-, gas- og varmforsyningsselskaberne, energi- og bygningsansvarlige i kommunerne, Agenda 21-ansvarlige, handelsstadsforeninger, NGO'ere, miljø- og energikontorer samt grønne guider.

Kommunernes energi- og bygningsansvarliges opgaver er at varetage energistyringen i kommunale ejendomme, sikre at energirigtige tiltag ved renovering af kommunale ejendomme og registrering af energiforbrug. Foruden opgaver inden for energiområdet varetager de energi- og bygningsansvarlige alt fra daglig drift og vedligeholdelse af kommunale ejendomme til risikostyring. De energi- og bygningsansvarlige ønsker lokale energispareudvalg, hvor deltagerne drøfter projekter, udveksler erfaringer og inspirerer hinanden til nye ideer. Udvalgets sammensætning af aktører er identisk med kommunernes Agenda 21-ansvarliges bud.

Amtet foretrækker af ressourcemæssige årsager et mellemstort energispareudvalg, som kan sætte mere fokus på energibesparelser og være et forum for vurdering af effekterne ved energispareaktiviteterne og for dannelse af netværk blandt kommunernes bygnings- eller energiansvarlige.

Som det fremgår af ovenstående gennemgang af de enkelte aktører, har de vidt forskellige holdninger til udvalgenes geografiske struktur. Aktørernes bud på udvalgets geografiske afgrænsning afspejler det geografiske område, aktørerne dækker. El- og gasforsyningsselskaberne, amtet, miljø- og energikontoret foretrækker store og mellemstore regionale energispareudvalg, hvorimod kommunernes energi- og bygningsansvarlige samt Agenda 21-ansvarlige foretrækker lokale energispareudvalg.

Der er stor enighed hos aktørerne om udvalgenes opgaver. Af interviewene fremgår det, at udvalgenes formål er at give et overblik over og koordinere aktiviteter, udveksle erfaringer, vidensdele, samarbejde om projekter og udvikle nye ideer. Disse opgaver skal ikke alene varetages af deltagerne til udvalgmøderne, men også være en del af deltagernes daglige arbejde. Det skal dog understreges, at el-, gas- og varmforsynings-selskaberne lægger fokus på koordinering og vidensdeling, hvorimod energi- og bygningsansvarlige i kommunerne samt miljø- og energikontoret hovedsageligt efterlyser erfaringsudveksling og samarbejde. Ingen af de interviewede har nævnt samtlige opgaver, men jeg kan på den baggrund ikke konkludere, at opgaverne, der ikke er nævnt, ikke skal udføres i energispareudvalget. Derfor har jeg vurderet, at alle aktører er enige om udvalgenes opgaver.

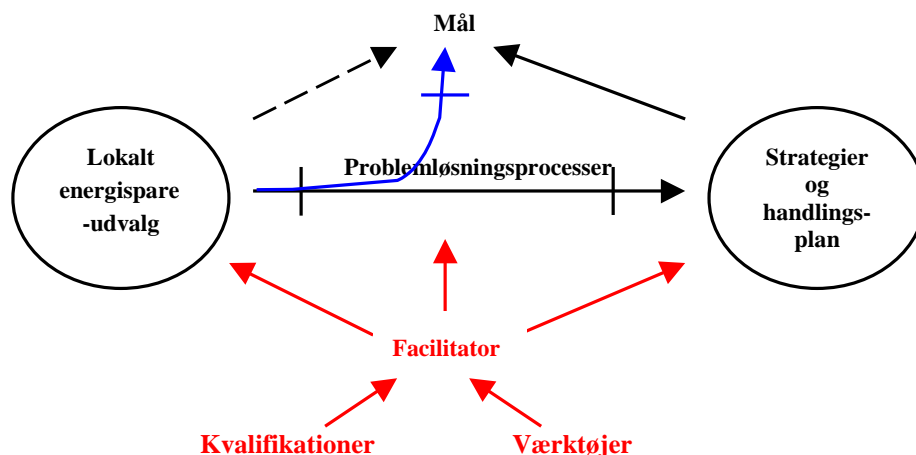


## 5 FACILITERING I DE LOKALE ENERGISPAREUDVALG

Som det fremgår af kapitel 3 og 4 er de lokale energispareudvalg blevet opfattet som en diffus størrelse, og aktørerne har haft forskellige opfattelser af udvalgenes identitet og dertil hørende struktur. Etableringsfasen er stadig i fuld gang og dette kapitel skal derfor ses som et eksempel på, hvordan de lokale energispareudvalg kan støttes af en facilitator i såvel etableringsfasen som i det videre forløb. Da jeg i mit projekt ikke har haft mulighed for at prøve mine ideer af i praksis, vil de nødvendigvis være en teoretisk løsning, men mit håb er at løsningerne på trods af disse omstændigheder vil kunne give inspiration til arbejdet i udvalgene. Kapitlet indledes med en forklaring på begreberne facilitering og facilitator. Dernæst opstilles en række kreative teknikker samt metodikker til strukturering af komplekse problemer, som vil være velegnede i forbindelse med facilitering i de lokale energispareudvalg. Endelig afsluttes kapitlet med konkrete forslag til rammerne for faciliteringen.

### 5.1 FACILITERING

Ordet facilitering er en fordanskning af det engelske ord "*facilitate*", som betyder "at gøre det lettere". I dette projekt handler det om at gøre det lettere for de lokale energispareudvalg at udføre deres arbejde. Facilitering skal forstås som interaktionprocessen mellem en person (en facilitator) og en gruppe (de lokale energispareudvalg) samt interaktionsprocessen mellem de enkelte deltagere i udvalget. På nedenstående figur 5.1 er skitseret faciliteringsprocessen for de lokale energispareudvalg.



**Figur 5.1: Model for de lokale energispareudvalgs faciliteringsproces**  
(efter Rasmussen et al. 2001)

Situationen er i dag den, at udvalgene står overfor at skulle nå nogle mål, hvilket er markeret med sort stiplet pil i figur 5.1. Mål skal både forstås som løsning af problemer samt egentlige mål i form af tal og visioner. I tabel 5.1 og 5.2 har jeg med udgangspunkt i SWOT-matricen og aktøranalysen identificeret udvalgenes problemer og mål.

**Tabel 5.1: Identificerede problemer i de lokale energispareudvalgs etableringsfase**

Energispareudvalgenes problemer
Identitetsproblem
Ingen konkrete projekter
Uenighed om geografisk område
Deltagerne kender ikke hinanden
Interessekonflikt
Ingen visioner

**Tabel 5.2: Energispareudvalgenes mål**

Udvalgenes mål
Fremme energibesparelser lokalt*
Koordinering af aktiviteter*
Samarbejde om aktiviteter*
Udveksle erfaringer**
Vidensdeling**

\*: Mål fastsat af lovgivningen

\*\*: Mål identificeret af aktørerne

For at udvalgene kan nå deres mål (løst problemer og nå deres målsætninger), vil det i de fleste tilfælde være nødvendigt at udarbejde en strategi og en handlingsplan. Det er dog de færreste energispareudvalg, som hidtil har haft strategisk diskussion og handlingsplan som centrale temaer

på mødedagsordenen. Strategi er i forbindelse med de lokale energispareudvalg afgrænset til være en plan eller en position i fremtiden eller et perspektiv eller en vision for fremtiden (Mintzberg et al., 1998). Forud for udarbejdelsen af strategier og handlingsplaner gennemgår udvalgene en problemløsningsproces, hvor problemerne bliver løst og ideer udvikles. I den ideelle situation vil problemløsningsprocessen indebære, 1) at en problematisk situation er set fra forskellige vinkler, 2) at forskelle og konflikter gøres eksplicitte og konfronteres og 3) at problemformuleringen og handlingerne er baseret på en deltagelsesproces, hvor alle deltagerne kan se dem selv repræsenteret, således at de kan identificere deres egen rolle og engagement i handlingsplanen (Rasmussen et al., 2001). I visse situationer, som f.eks. i forbindelse med at deltagerne ikke kender hinanden, vil løsningen af problemet ikke nødvendigvis kræve en strategi og en handlingsplan, men blot at der arrangeres sociale arrangementer for deltagerne. I disse situationer vil problemløsningsprocessen føre direkte til målet, markeret med den blå pil.

Problemløsningsprocesser forløber dog ikke altid som i den ideelle situation og derfor vil der være behov for at inddrage en facilitator, som kan støtte udvalgene i deres problemløsningsproces og i udarbejdelsen af strategier og handlingsplaner (markeret med de røde pile på figur 5.1). Facilitatoren må for at kunne støtte udvalgene have nogle bestemte kvalifikationer og værktøjer til rådighed, hvilket uddybes i det næste afsnit.

Faciliteringsprocessen kan opdeles i tre faser: Forberedelsesfasen, mødefasen og afslutningsfasen (Coker et al. 1999). Formålet med forberedelsesfasen er at planlægge gruppemødeprocessen. Det er i forberedelsesfasen, at problemet defineres, at alle gruppemedlemmerne får en fælles opfattelse af gruppemødets mål, at mødets dagsorden bliver fastlagt og at de relevante kreativitetsteknikker samt metodikker til gruppemødet bliver valgt. En uddybelse af teknikker og metodikker kan ses i afsnit 5.3. Valget af teknikker og metodikker samt planlægningen af problemløsningsprocessen bør ske i en dialog mellem facilitatoren, problemejeren<sup>27</sup> og gruppen. Det er derfor vigtigt, at facilitatoren møder så mange af gruppemedlemmerne som muligt og afsætter tid til overvejelser. Det er facilitatorens opgave at sikre, at de indledende samtaler og møder foregår uforstyrret. (Coker et al., 1999)

Gruppemødefasens formål er, at gruppen i fællesskab når frem til det i forberedelsesfasen fastsatte mål. I denne proces kan teknikker og metodikker inddrages til problemløsningen. Til gruppemødet er det facilitatorens opgave at sikre, at både mål- og procesoverensstemmelsen holdes. (Coker et al., 1999)

Formålet med afslutningsfasen er at opsamle resultaterne fra gruppemødet i form af en rapport og evaluere mødeprocessen. Rapporten bør indeholde et referat af mødet, hvor målet, kommentarer, ideer og diskussioner samt resultatet af gruppemødet fremgår. Alt afhængig af, hvad målet er, kan

---

<sup>27</sup> Problemejeren skal her forstås som den person der tilkalder facilitatoren for at få løst problemer eller udviklet nye ideer.

resultatet være forskellige løsninger, en handlingsplan eller en liste af ideer, men rapporten bør uanset målet skildre beslutningerne truffet på mødet, og hvordan deltagerne er nået frem til disse, således at deltagerne ved, hvad der ligger til grund for det efterfølgende arbejde. Endelig kan rapporten indeholde en plan for den efterfølgende faciliteringsproces. (Coker et al., 1999)

## **5.2 FACILITATOREN**

Begrebet facilitator bliver i praksis opfattet som mange forskellige funktioner. Facilitatoren kan alt efter den pågældende situation også betegnes som en fødselshjælper, en mediator, en ordstyrer, en tovholder, en ekspert, en udenforstående, en mægler, en proceskonsulent eller en idegenerator. I forbindelse med facilitering af de lokale energispareudvalg vil facilitatorens funktion være en sammensætning af disse forskellige funktioner, hvor facilitatorens hovedopgave vil være at sikre, at de tre krav i problemløsningsprocessen, nævnt i det foregående afsnit, opfyldes. Disse krav stiller en række krav til facilitatorens kvalifikationer. McFadzean m.fl. har opstillet en lang række krav til en facilitators kvalifikationer som vist i tabel 5.3. Der er dog nogle bestemte kvalifikationer, som vil være centrale i forbindelse med facilitering af de lokale energispareudvalg. For det første skal facilitatoren kunne forstå udvalgets og deltageres dynamik, dvs. forstå relationerne mellem de enkelte deltagere og støtte hver enkelt deltagers personlighed og interesser. Dernæst skal facilitatoren kunne styre og planlægge problemløsningsprocessen, dels i kraft af sin personlighed og dels i kraft af at kunne anvende struktureringsmedikker. For det tredje skal facilitatoren kunne støtte de kreative proceser ved eksempelvis at kunne anvende kreative teknikker, og endelig bør facilitatoren have en energifaglig kompetance. Sidstnævnte kan være nødvendigt når rigtigheden af deltageres udsagn skal vurderes og for at facilitatoren forstår problemstillingerne, og ikke mindst vil udvalget spare tid ved ikke at skulle sætte facilitatoren ind i de mest elementære begreber. Det skal dog bemærkes, at der kan være visse fordele forbundet med at anvende en facilitator, som kun har en lille eller ingen energifaglig kompetance. For det første vil facilitatoren være uvildig i forhold til de fastsatte mål og for det andet, vil facilitatoren stille flere uddybende spørgsmål, som kan få nye eller skjulte ting frem i lyset. Det er værd at bemærke, at kravene til facilitatorens kvalifikationer går på tværs af faciliteringsprocessens tre faser.

**Tabel 5.3: Krav til facilitatorens kvalifikationer (McFadzean et al., 1998)**

<p><b>Forståelse kontekst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forståelse for problemløsningsteorier, metodikker og teknikker</li> <li>• Forståelse for virksomhedsmiljøer</li> <li>• Forståelse for den ”enkelte problemsituation” og hvorfor den er som den er</li> <li>• Forståelse for læringsprocesser</li> <li>• Forståelse for gruppens og menneskets dynamik</li> </ul> <p><b>Mødetekniske kvalifikationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidskontrol</li> <li>• Planlægning og forberedelse</li> <li>• Styring og brug af visuelle hjælpemidler</li> <li>• Styre det psykiske miljø</li> <li>• Styring og brug af computerbaseret beslutningsstøttende værktøjer</li> <li>• Brugen af software til feedback og nutidig information og til at producere rapporter i afslutningsfasen</li> </ul> <p><b>Rationelle kvalifikationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektivitet</li> <li>• Dømmekraft</li> <li>• Lave hurtige kvalitetsbeslutninger</li> <li>• Være specifik</li> </ul> <p><b>Kvalificeret til interaktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation (verbal og ikke-verbal)</li> <li>• Aktivt lyttende og hørende</li> <li>• Præcisere</li> <li>• Spørgende</li> <li>• Opsummerende</li> <li>• Overtalelsesevne</li> <li>• Indfølelse</li> <li>• Ærbødighed</li> <li>• Lokke informationer ud</li> <li>• Observation</li> <li>• Præsentation</li> <li>• Feedback</li> </ul>	<p><b>Mødeproceskvalifikationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af en struktureret gruppeproblemløsningsdagsorden</li> <li>• Vejledning/styring og støtte igennem hele problemløsningsprocessen</li> <li>• Fleksibel – følger med strømmen</li> <li>• Kontrolleret indgribning i processen</li> <li>• Handlings- og resultatorienteret- etablere forventninger; holde fokus, pace</li> <li>• Lykønske deltagerne</li> </ul> <p><b>Kvalificeret inden for sociale processer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere tillid</li> <li>• Konflikt bestemt og styring- behandle deltagerne som ligestillede, opdage forskelle og respektere dem, konfrontere deltagerens frygt, konfrontere vanskelige emner positivt</li> </ul> <p><b>Personlige karakteristika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evner til at lære</li> <li>• Venlighedsindet</li> <li>• Taktfuld</li> <li>• Følsomhed</li> <li>• Intellectuel adfærd</li> <li>• Uforfalsket</li> <li>• Humor</li> <li>• Selvbevidsthed</li> <li>• Beskedenhed</li> <li>• Følelsesmæssig stabil</li> <li>• Menneskekærlig</li> <li>• Hæderlighed</li> </ul>
--	--

Kravet til facilitatorens kvalifikationer afhænger i høj grad af, hvilken form for facilitator gruppen ønsker og dermed også af, hvilken rolle facilitatoren skal påtage sig i interaktionen med gruppen. Heron (1999) har opstillet tre arketyper på facilitatorroller, som enhver facilitator veksler mellem i faciliteringsprocessen, nemlig den beskyttende, politiske og karismatiske autoritet. Med en beskyttende autoritet har facilitatoren en kompetence inden for såvel det pågældende fagområde som læringsmetoder og har gode kommunikationsevner både skriftligt og mundtligt. Facilitatoren kan således opfattes som en underviser eller ekspert, der skal formidle sin viden ud til gruppen. Endvidere evner facilitatoren at beskytte hver enkelte deltagers behov, interesser og rettigheder. Med en politisk autoritet tager facilitatoren beslutninger, som vedrører hele læringsprogrammet omfattende målet, programmet, metoder, ressourcer og læringsstilgangen, og kan dermed opfattes som en styrende facilitator. Med den karismatiske autoritet giver facilitatoren deltagerne magt (eng.: empower) ved at styrke deres væremåde og opførsel, samt at gøre dem bevidste om den

situation de sidder i. Den karismatiske facilitator er endvidere karakteriseret ved at påvirke deltagerne med sin personlighed, stil og manerer. (Heron, 1999)

I forbindelse med facilitering i de lokale energispareudvalg, vil alle tre roller være aktuelle. Udvalgene har dels behov for en beskyttende facilitator, som styrker de enkelte deltagers rolle i udvalgene, og dels behov for en styrende facilitator, som sikre at udvalgene får udarbejdet en strategi og en handlingsplan. Endelig vil facilitatoren til hver en tid, påvirke bevidst eller ubevidst gruppen med sin personlighed, og udvalgene bør derfor vælge en facilitator, som falder i deres smag. Af hensyn til, at udvalgenes identitetsdannelse bør foregå på deltagernes egne præmisser, er det især i etableringsfasen vigtigt, at facilitatoren kan påtage sig en karismatisk rolle, hvor facilitatoren giver deltagerne plads til selv at give udvalgene en identitet, for at styrke deltagernes ejerskabsforhold til udvalget.

### 5.3 TEKNIKKER OG METODIKKER

Som tidligere skitseret på figur 5.1 har facilitatoren en række værktøjer, som kan tages i brug i forbindelse med facilitering af grupper. Værktøjerne kan opdeles i teknikker og metodikker, hvor teknikker skal forstås som værktøjer, der kan sætte ideudviklingen i gang (divergerende teknikker) samt kategorisere ideerne (konvergerende teknikker) eller strukturere relationer mellem begreber, ideer eller udsagn (eng.: mapping). Disse teknikker er således særdeles velegnet, når der er behov for en kreativ problemløsningsproces (Vidal, 2001). Eksempler på disse teknikker er brainstorm, brainwriting, pointgivning, kognitive kort og mind maps. I tabel 5.4 ses en liste over eksempler på teknikker, som kan anvendes i forbindelse med facilitering af de lokale energispareudvalg. Tabel 5.4 angiver teknikkernes egenskaber, anvendelsesområde i forhold til de identificerede problemer i udvalgene. En detaljeret beskrivelse af disse og mange andre kreative teknikker kan findes i James M. Higgins håndbog: *101 Creative Problemsolving Techniques* (Higgins, 1994).

**Tabel 5.4: Teknikker til støtte i udvalgenes problemløsningsproces (Higgins, 1994).**

Navne	Formål	Anvendelse i ESU
Brainstorm	Divergerende. Lader alle komme til orde. Mulighed for at lade sig inspirere af egne og andres ideer.	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område
Brainstaffet	Divergerende og konvergerende Samme kendetegn som brainstorm, vægt på opfølgning af andres ideer samt uddybelse af ideer	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område
Brainwriting	Divergerende og konvergerende Samme kendetegn som brainstorm, sikre at alle kommer til orde	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område
Rollespil	Divergerende. Udvikling af ideer ud fra en anden persons perspektiv. Eksempelvis lave brainstorm, hvor individet forestiller sig at være i en anden persons sted.	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område. Deltagerne kender ikke hinanden. Skævhed i udvalgene
Fantasibillede af fremtiden (eng.: Guided Fantasy)	Divergerende. Anvendelig til udvikling af ideer og muligheder for fremtiden. Svarer til fantasifasen i fremtidsværkstedet.	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område

Billedestimulering	Divergerende. Forstærker og opmuntrer forestillingsevnen ved hjælp af billeder.	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område
Pointgivning	Konvergerende. Kategoriserer ideerne fra den divergerende fase og udpeger de ideer, som der skal arbejdes videre på	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område. Deltagerne kender ikke hinanden. Skævhed i udvalgene
Kognitive kort	Kort, som afbilder individets tankerække fra handling til konsekvens	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter
Mind maps	Kort som giver overblik, styrker associationer og idegenerering.	

Metodikker skal forstås som et koncept eller en fremgangsmåde, som leder frem til en strukturering af et komplekst problem eller til udvikling af strategier eller handlingsplaner. Metodikkerne er bygget op af en række teknikker, eksempelvis er fremtidsværkstedet en række brainstorm over forskellige temaer (kritik og fantasi), og SODA tager udgangspunkt i kognitive kort. Der er således mulighed for at inddrage andre teknikker, når der er behov for det. Eksempelvis kan brainstorm i fremtidsværkstedet støttes af billedestimulering, hvis gruppen går i stå i den divergerende fase. Tabel 5.5 angiver egenskaberne, anvendelsesområder i forbindelse med de lokale energispareudvalg samt referencerne til fremtidsværkstedet, SODA og andre metodikker som vil være anvendelige i forbindelse med facilitering i de lokale energispareudvalg.

**Tabel 5.5: Metodikker til støtte i udvalgenes problemløsningsproces og til udarbejdelse af strategier og handlingsplaner.**

Navn	Kendetegn	Anvendelse i ESU	Reference
SODA	Med udgangspunkt i den enkelte deltagers opfattelse af problemet eller målet udvikles en fælles forståelse for, hvordan problemet skal løses eller målet nås gennem kognitive kort	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område. Deltagerne kender ikke hinanden. Skævhed i udvalgene Udvikling af handlingsplan	Sørensen et al., 1999
SWOT	Interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler struktureres	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område.	Sørensen et al., 1999
Scenario	Forskellige billeder på fremtiden. Provokerer, inspirerer og kvalificerer deltagerne til en konstruktiv dialog.	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område. Skævhed i udvalgene Strategiudvikling	Sørensen et al., 1999
Fremtidsværksted	Med udgangspunkt i deltagernes utilfredshed med situationen udvikles strategier og handlingsplaner for fremtiden	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område. Skævhed i udvalgene Strategiudvikling	Sørensen et al., 1999
Netværk	Skaber og styrker relationer mellem individer, grupper, projekter eller institutioner	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter Uenighed om geografisk område. Deltagerne kender ikke hinanden.	Kofoed et al., 1999
PEST	Beskrivelse af eksterne politiske, økonomiske, sociale	Identitetsskabelse Ingen konkrete projekter	Johnson et al., 1997

	og teknologiske faktorer.	Uenighed om geografisk område. Strategiudvikling	
Strategic Choice Approach	Håndtering af usikkerheder i en problemstilling, når et valg skal træffes	Strategiudvikling	Sørensen et al., 1999

Som det tidligere er skitseret kan udvalgenes arbejde opdeles i to faser, etableringsfasen og det videre forløb. Overgangen mellem disse to faser er ikke klar, men i forbindelse med valg af teknikker og metodikker, kan det være relevant at skele til denne opdeling. I etableringsfasen, hvor især udvalgenes identitet, udvikling af konkrete projekter og visioner, udvalgenes geografiske afgrænsning samt interessekonflikter vil være i fokus, vil især de enkelte teknikker kunne støtte udvalgene i deres faciliteringsproces. Senere, i det videre forløb, hvor der vil være fokus på at få udarbejdet strategier og handlingsplaner til at nå udvalgenes mål, vil især metodikkerne kunne anvendes i faciliteringsprocessen. Ofte vil flere teknikker og metodikker kunne kombineres i faciliteringsforløbet, og man kan anvende dele af dem, eksempelvis kun bruge kritikfasen i fremtidsværkstedet. Når eksempelvis udvalget i etableringsfasen skal løse identitetsproblemet, kan faciliteringsforløbet f.eks. foregå igennem scenarieværkstedet, hvor fantasifasen understøttes af rollespillet eller billedstimulering. Et eksempel på et faciliteringsforløb i forbindelse med udvalgenes udarbejdelse af strategier og handlingsplaner kan være en proces, som indledes med PEST, hvor alle politiske, økonomiske, sociale og teknologiske aspekter af energispareudvalgenes omgivelser opstilles (det antages at alle deltagerne på nuværende tidspunkt deltager med en positiv tilgang til udvalgets eksistens). Herefter kan fremtidsværkstedet eller scenarieværkstedet inddrages for således at få sat billeder på de fremtidige energibesparelsesaktiviteter. Processen kan afsluttes med SODA, hvor facilitatoren kan opstille kognitive kort for hver enkelt deltager og samle disse til et og endelig fremlægge en handlingsplan, alle har forståelse for. Det skal bemærkes, at et faciliteringsforløb kan strække sig over flere møder og dermed flere forberedelses-, møde- og afslutningsfaser, som beskrevet tidligere i afsnit 5.1. Jævnfør sidstnævnte eksempel kan faciliteringsforløbet bestå af eksempelvis tre møder: Det første, hvor udvalget gennemløber PEST, det næste, hvor udvalget gennemløber fremtidsværkstedet, og det tredje, hvor udvalget gennemgår de kognitive kort facilitatoren har lavet sammen med hvert enkelt deltager forud for det sidste møde. Kombinationsmulighederne er mange, og disse eksempler er medtaget for at give en ide om de mange muligheder.

## 5.4 FACILITERING AF UDVALGENE

I de foregående afsnit er faciliteringsprocessen, facilitatorens kvalifikationer og roller, teknikker og metodikker til faciliteringsprocessen blevet beskrevet, hvilke alle er faktorer, som bør overvejes i forbindelse med at lade en facilitator støtte de lokale energispareudvalg. Et vigtigt element, som også bør overvejes i forbindelse med facilitering af udvalgene er udvalgenes størrelser. Teorien foreskriver ikke direkte, hvilken størrelse gruppen bør have, men da facilitatorens opgave blandt andet er at lytte og sikre, at alle er med og bidrager med ideer, vil der være en naturlig begrænsning for antallet af deltagere. Udvalgenes størrelse diskuteres derfor i det følgende.



Alle udvalgene har afholdt stormøder, hvor antallet af deltagere har ligget mellem ca. 15 og 70, og hvor antallet af inviterede har ligget mellem 40 og 150. Hvis det med tiden lykkes at få samlet mellem 30 og 100 deltagere til udvalgmøderne, vil en kommende facilitator stå over for en meget stor gruppe. Det vil være umuligt at facilitere en gruppe på over 15-20 personer uden at skulle give afkald på nogle af elementerne i faciliteringsprocessen. En løsning kunne derfor være at opdele udvalget i mindre grupper, ”undergrupper”, som hver især støttes af facilitatorer. Udvalget kunne eventuelt i samarbejde med facilitatoren udpege nogle deltagere, som efter en grundig instruktion fra facilitatoren kunne bistå facilitatoren i de enkelte grupper. En sidegevinst vil være, at de udvalgte deltagere lærer om faciliteringsprocessen. Det skal dog bemærkes, at hele udvalget bør samles sidst i mødeprocessen, for at alle får en fælles forståelse af løsningerne, strategierne eller handlingsplanerne. Faciliteringen af undergrupperne kan også foregå forud for stormøderne. I denne situation vil den samme facilitator kunne deltage i alle undergruppernes faciliteringsprocesser, hvilket har den fordel, at facilitatoren får et godt indblik i alle deltagernes situation. Det næste spørgsmål som trænger sig på i forbindelse med opdeling af undergrupper, er, hvordan skal udvalget opdeles?

#### **5.4.1 AKTØRVIS ELLER TVÆRFAGLIGE GRUPPER**

Udvalgene kan opdeles aktørvis eller i tværfaglige undergrupper. En aktørvis opdeling af udvalget vil have den fordel, at deltagerne lærer hinanden at kende inden for hvert fagområde, hvilket kan danne basis for nye erfaringsgrupper. Ulempen ved denne opdeling er, at det vil være vanskeligt at rive deltagerne ud af deres vante tankegang, og ideerne vil blot være en videreudvikling af gamle projektideer. Endvidere vil en aktørvis opdeling muligvis afholde nogle fra at deltage på grund af de lange rejseafstande, hvilket især kunne gøre sig gældende, når gruppemøderne foregår forud for stormøderne. Dette er dog i sidste ende et spørgsmål om ressourcer, som vil blive diskuteret senere. Disse problemer imødegås ved den tværfaglige opdeling, hvor deltagernes forskellighed vil give nye vinkler til projektideer. Ved den tværfaglige opdeling vil deltagerne endvidere få et bedre indblik i de øvrige deltageres arbejdsområder, hvilket vil skabe en bedre forståelse hos deltagerne. Endvidere vil denne opdeling kunne give mulighed for netværksdannelse i mindre lokalområder og muligvis sikre en bedre deltagelsesprocent, især for fjernvarmeverkerne, da der hermed er lagt op til projektideer af mere lokal karakter. Netværksdannelsen vil især kunne foregå, hvis undergruppen dækker et område på størrelse med ca. 5 kommuner.

Set i et faciliteringsperspektiv burde man overveje at gøre energispareudvalgene geografisk mindre, således at udvalgene får karakter af lokale frem for regionale udvalg. Dette vil dog igen afhænge af udvalgenes funktion og især deltagerantal. Vælger udvalgene at lade deltagerne i udvalget være repræsentanter for de enkelte erfagrupper, vil deltagerantallet i udvalgene falde betydeligt og dermed være nemmere for facilitatoren at facilitere. Det skal her bemærkes at energispareloven lægger op til lokale udvalg og bakker hermed op om en struktur, som giver mulighed for facilitering.



## 6 KONKLUSION

Det kan på baggrund af nærværende rapport konkluderes, at aktørernes mål for de Sjællandske lokale energispareudvalgsarbejde rækker ud over målene udstukket i loven om fremme af besparelser i energiforbruget. Målene er således ikke alene at skulle koordinere energibesparelsesaktiviteter mellem de enkelte aktører for at fremme energibesparelser lokalt, men også at skabe et forum for samarbejde, udveksling af erfaringer og deling af viden mellem de enkelte aktører.

Endvidere kan det konkluderes, at udvalgene har haft en vanskelig start, som kan begrundes med en manglende identificering af udvalgenes identitet samt, hvilke projekter og aktiviteter udvalgene skal arbejde med. Etableringen af udvalgene har endvidere været påvirket af interessekonflikter samt uenighed om udvalgenes geografiske områder. Endelig kender deltagerne ikke hinanden på forhånd, og de har vanskeligt ved at identificere deres egen rolle i udvalgene. Det kan derfor konkluderes at udvalgene har behov for støtte af en facilitator, som kan sikre 1) at udvalgene får konkretiseret deres mål, strategier og handlingsplaner, 2) at udvalgene når deres mål, 3) at interessekonflikter synliggøres og konfronteres, 4) at alle deltagerne i udvalgene får et ejerskabsforhold til udvalget og deltager i udviklingen af strategier og handlingsplaner.

Endelig kan det konkluderes at, der ud fra en teoretisk betragtning findes teknikker og metodikker, som henholdsvis kan støtte den kreative ideudvikling i udvalgene og støtte udviklingen af strategier og handlingsplaner. Hvilke teknikker og metodikker, der vil være aktuelle i praksis må afgøres gennem en dialog mellem facilitatoren og det enkelte udvalg.



## 7 LITTERATURLISTE

Aamand, J. og Hellmers, C., 2000: *Høring af forslag til lov om fremme af energibesparelser*. Danske Fjernvarmeværkers Forening. 2000

Andersen, A. N., 2000: *Vedr. Høring af forslag til lov om fremme af energibesparelser*. Samvirkende Energi – og Miljøkontorer. 04-02-2000.

Bycirklen, 2001: Om Bycirklen. [http://www.city-circle.com:/bycirkel/dansk/dk\\_ombv.html](http://www.city-circle.com:/bycirkel/dansk/dk_ombv.html) . Hentet fra nettet den 11-6-2001.

Coker, A., McFadzean, E., og Somersall, L., 1999: *A Framework for facilitating group processes. Strategic Change*, 8, 421-431 (1999).

DFF, 2001: Om DFF. <http://www.fjernvarmen.dk/>. Hentet fra nettet den 16-7-2001

Folketinget, 2000: *Bemærkninger til lovforslag*.

[Http://www.ft.dk/Samling/19991/lovforslag\\_som\\_fremsat/L241.htm](http://www.ft.dk/Samling/19991/lovforslag_som_fremsat/L241.htm). 19-06-00

Hansen, A.B.P.G, 2001: *Høring af forslag til lov om fremme af energibesparelser*. Kommunernes Landsforening. <http://www.kl.dk/default.asp?sidenr=20143&action=print>. 9. april 2001.

Hellmers, Carl, 2000: *Lov om fremme af besparelser i energiforbruget L450 af 31. Maj 2000*. Cirkulære nr. 2029/00. Danske Fjernvarmeværkers Forening. Juni 2000.

Helsinge, 2001: *Befolkningsprognose*.

<http://www.helsinge-kommune.dk/default.asp?infoId=1080148>. Hentet fra nettet den 18-7-2001.

Heron, John, 1999: *The Complete Facilitators Handbook*. Kogan Page Limited. 1999.

Higgins, James M., 1994: *101 Creative Problem Solving Techniques – The Handbook of New Ideas for Business*. The New Management Publishing Company. 1994

Hillerød, Elforsyning, 1999: *Årsberetning, IRP-opfølgning 1999*. Hillerød Elforsyning. 1999

Hoffmann, Peter, 2000: *Høringssvar fra Danske Energiselskabers Forening til "Forslag til lov om fremme af besparelser i energiforbruget"*. Danske Energiselskabers Forening. J.nr. 470-01-01. 2000.

Holm, Jørn Scharling, NESA A/S (2000): *Referat af indledende møde om lokale energispareudvalg i HNG's og NESA fælles forsyningsområde- torsdag d. 30. November 2000 på Vestergaarden i Taastrup*. NESA A/S

Johnson, G; Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*. Prentice Hall, Fourth Edition. 1997

Kofoed, J. og Hoffmann, B., 1999: *Fra tilskuer til deltager- metoder til borgerinddragelse i byøkologi og Agenda 21*. Grafisk design og illustration. Hanne Jensen Gaard.

Kvale, Steinar: *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.

KL, 2001: *Præsentation af KL*. Kommunernes Landsforening. <http://www.kl.dk/1423/>. Hentet fra nettet den 16-7-2001

Lorentzen, Jesper (2001a): *Oplæg til møde hos de energi- og bygningsansvarlige og Agenda 21-medarbejdere i Frederiksborg Amt*. 24-4-2001

McFadzean, E. og Nelson, T., 1998: *Facilitating problem-solving groups – facilitator competences*. Leadership & Organization. Development Journal 19/2 (1998) 72-82

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (1998): *Strategy Safari – a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall. 1998

Miljø- og Energiministeriet, 2000: *Lov om fremme af besparelser i energiforbruget*. Lov nr. 450 af 31. Maj 2000. Energistyrelsen j. nr. 6031-0004. J.H. Schultz Grafisk A/S.

NESA, 1999: *NESA's arbejde for energibesparelser – DSM aktiviteter i 2000 og 2001*. NESA. 1999

NESA, 2000: *Udkast til forretningsorden for ? (navn) energispareudvalg*. NESA A/S

Rasmussen, L., B., Vidal V. og Sørensen, L., 2001: *Soft Approaches for a Changing World*. Artikel udarbejdet i forbindelse med SEFI-konferencen: Sefi Annual Conference, 'New Engineering Competencies - Changing the Paradigm', sept. 12-14, 2001, Copenhagen. \*

Roulund, P. og Leth Jørnø, K., 2001: Dansk Energi.

<http://www.danskenergi.dk/webtech/def.nsf/fWEB?ReadForm&Load=NADN-4BCCVM>. Hentet fra nettet den 16-7-2001

SEK, 2001: Samvirkende Energi- og Miljøkontorer. <http://www.sek.dk/hvemervi.htm>. Hentet fra nettet den 16-7-2001.

Sørensen, L. og Vidal, V., 1999: *Strategi og planlægning som læreprocesser- seks bløde fremgangsmåder*. Handelshøjskolens forlag. 1999.

Vidal, Victor, 2001: *Creativity for Engineers*. Artikel udarbejdet i forbindelse med SEFI-konferencen: Sefi Annual Conference, 'New Engineering Competencies - Changing the Paradigm', sept. 12-14, 2001, Copenhagen. \*

\*: Artiklen kan downloades på [www.ipl.dtu.dk/cis](http://www.ipl.dtu.dk/cis)